

Facoltà di Architettura e Società
Corso di Laurea Specialistica in
Pianificazione Urbana e Politiche Territoriali



La progettazione partecipata e il ruolo del facilitatore

Relatore: Prof.sa Pacchi Carolina

Elaborato finale di:

Riccardo Riva

matricola 723364

<u>IL PROGETTO PARTECIPATIVO DELLE EX-FONDERIE A MODENA</u>	5
<u>VIA DELLA PARTECIPAZIONE</u>	17
<u>UN'ANALISI COMPARATA DEI DUE CASI STUDIO</u>	29
<u>INTRODUZIONE</u>	34
<u>L'INTERVISTA</u>	34
<u>GLI INTERVISTATI</u>	36
<u>MATTEO ZULIANELLO - AVANZI</u>	39
<u>CLAUDIO CALVARESI - IRS</u>	48
<u>CRISTIAN ZANELLI - ABCITTA'</u>	54
<u>IOLANDA ROMANO - AVVENTURA URBANA</u>	61
<u>ANNA CRIMELLA - CITTA' POSSIBILI</u>	67
<u>CHIARA VONA - CITTA' POSSIBILI</u>	73
<u>GIOVANNI GINOCCHINI - URBAN CENTER BOLOGNA</u>	77
<u>WALTER SANCASSIANI - FOCUSLAB</u>	84
<u>SARA SERAVALLE</u>	93
<u>MARIANELLA SCLAVI - ASCOLTO ATTIVO</u>	101
<u>MARIO SARTORI, GIULIANA GEMINI - RETE CIVICA MILANESE</u>	111
<u>GERARDO DE LUZENBERGER - GENIUS LOCI</u>	124
<u>JOHN FORESTER</u>	135
<u>UN'ANALISI DELLE INTERVISTE</u>	143

ABSTRACT

La progettazione partecipata in Italia è un'attività che viene svolta raramente, viene poco pubblicizzata, poco sponsorizzata, poco promossa, il più delle volte viene anche poco compresa dai partecipanti. In più quando viene messa in pratica richiede molti sforzi e non sempre produce i risultati sperati.

In questa mia ricerca analizzo due casi di percorsi decisionali pubblici, cui ha partecipato attivamente la cittadinanza, per capire come sono strutturati e come funzionano. A questo aggiungo una riflessione e un'indagine attraverso interviste a numerosi facilitatori. Penso che ascoltare dalla voce di chi in questo campo opera sia stata la giusta via da seguire per comprendere lo stato attuale della partecipazione pubblica ai processi decisionali nel nostro Paese.

Ho deciso di approfondire questa tematica perchè mi sono occupato di processi partecipati durante esperienze lavorative le quali, benchè saltuarie, mi hanno affascinato e coinvolto in un ambiente che non immaginavo neanche potesse esistere.

Inizio la mia ricerca analizzando due processi cui ho avuto la fortuna di prendere parte e che mi hanno fatto capire molte cose della progettazione partecipata. I due casi in esame sono il percorso partecipativo delle Ex-Fonderie di Modena e il progetto Via della Partecipazione di Vignola in provincia di Modena. Mi hanno mostrato quali diverse metodologie sia meglio adottare per coinvolgere le persone a prendere parte al processo, quali sia possibile utilizzare per far ragionare insieme un gruppo più o meno ampio di attori e quali sia possibile impiegare per farli convergere verso una decisione il più ampiamente condivisa. Mi hanno fatto capire che la volontà dei cittadini e dei diversi attori a prendere parte a questo tipo di iniziative è alta, che sono disposti a impiegare il loro tempo, le loro energie e le loro competenze per unirsi in un lavoro teso a migliorare gli ambienti in cui vivono, per costruire un progetto che li aiuti anche a riappropriarsi del territorio, a ricostruire quel senso di comunità che in molte aree si sta sgretolando. Mi hanno anche fatto capire che tutti questi

bei propositi non sono raggiungibili se non è presente alle loro spalle una forte volontà politica, una forte convinzione delle amministrazioni pubbliche nel portare a termine questi progetti. Ho capito infine che ci sono diverse modalità di gestione del processo e diversi comportamenti che i facilitatori possono adottare, per questo ho deciso di analizzare più dettagliatamente come questi processi vengono trattati. La figura del facilitatore che ho avuto modo di vedere all'opera nei diversi stadi di avanzamento dei lavori nei due casi esaminati è cambiata più di una volta, mettendo in campo competenze diversificate a seconda delle esigenze del momento, relazionandosi con attori operanti a diversi livelli. E' una professione davvero affascinante, ti permette di stare a contatto con le persone, di dar loro la possibilità di costruire insieme qualcosa di buono per il loro territorio, è molto improbabile che ti troverai a fare due volte lo stesso lavoro, ti stimola nella ricerca di soluzioni creative, è un lavoro che se fatto divertendoti migliora notevolmente la sua efficacia.

Avrei potuto approfondire lo studio di questo settore in un modo più tradizionale, attraverso una folta bibliografia, ma ho scelto un altro percorso. Ho capito che questo campo è in continua e rapida evoluzione, come un albero giovane cresce in fretta, e poche sono le pubblicazioni che mi avrebbero illuminato sul reale e contemporaneo stato delle cose. Ho deciso di chiedere a chi di questi argomenti si occupa quotidianamente di descrivermi il proprio punto di vista, di spiegarmi come si stia evolvendo, come si affrontino questi tipi di progetti, quali metodologie si usino, che tipo di formazione sia necessaria per lavorare in questo campo e quale sia l'effettivo utilizzo di queste metodologie da parte degli amministratori pubblici.

Mi ha anche incuriosito il fatto che di questo tipo di gestione dei processi decisionali se ne venga discusso davvero poco, certo la quantità di percorsi partecipati in Italia è ancora esigua, la maggior parte della popolazione non è a conoscenza della loro esistenza e, a mio avviso, i percorsi che riescono a raggiungere un risultato non vengono divulgati sufficientemente. Più passa il tempo e più numerosi sono i processi che giungono al termine, la mia speranza è che questi vengano resi maggiormente noti al fine di invogliare un maggior numero di amministratori pubblici alla loro adozione.

Ultimo spunto di riflessione, sul quale ho discusso anche con i miei intervistati, è riguardo alla formazione su queste tematiche. Ciò che ho constatato attraverso la mia carriera universitaria è stata una notevole lacuna sui temi della partecipazione pubblica ai processi decisionali, sia riguardo la progettazione dei percorsi sia riguardo la gestione dei conflitti e dei gruppi. Sono davvero poche le occasioni nelle quali ho incontrato e avuto modo di approfondire questo tipo di esperienze e, credendo fortemente in queste metodologie, spero che in futuro siano più largamente e analiticamente studiate sui banchi delle università.

I CASI STUDIO

IL PROGETTO PARTECIPATIVO DELLE EX-FONDERIE A MODENA

Il Comune di Modena, nei primi mesi del 2007, decide di prendersi carico della riqualificazione di un'area molto importante della città: quella delle Ex-Fonderie Riunite. E' un'area molto vasta, circa 40.000 mq, con forti valenze storiche: l'impianto viene costruito nel 1938 in quella che era, a suo tempo, la periferia cittadina e che, una volta a regime, dava lavoro ad un gran numero di operai. L'importanza del complesso industriale è notevole e molto sentita dai cittadini poichè il luogo in questione, oltre ad essere stato in attività per lungo tempo, il 9 gennaio 1950 è stato teatro dell'eccidio che portò alla convocazione, proprio a Modena, della "dieta rossa" presieduta da Palmiro Togliatti. La fabbrica venne chiusa nel 1982, dopo un periodo di autogestione produttiva da parte dei lavoratori durato ben 17 anni, situazione che contribuì ad aumentare il senso di appartenenza dei modenesi verso quel luogo.

Come accennato in precedenza, l'area è situata nella cosiddetta fascia ferroviaria nella parte nord della città. Nel 1998 il Comune inizia una fase di riqualificazione delle zone limitrofe, caratterizzate dalla presenza di case popolari, e la questione delle Ex-Fonderie comincia a porsi all'interno del Municipio.

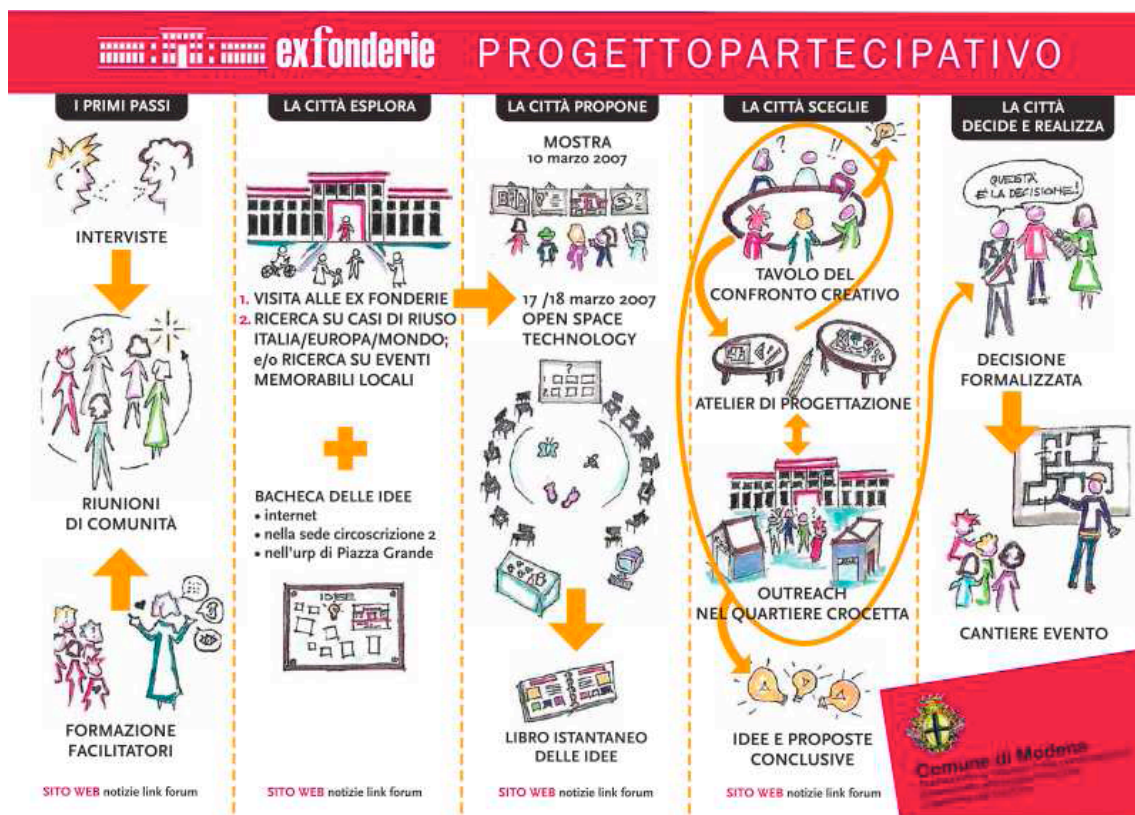
E' grazie all'Assessore al Bilancio e alla Partecipazione Francesco Frieri, e all'assessorato alla Programmazione e Gestione del Territorio, se nasce l'idea di affidare il futuro dell'area ai cittadini. Grazie ad esperienze pregresse viste all'estero, e ad interessi personali verso la partecipazione, l'assessore decide di lasciare ai modenesi il compito di ridisegnare uno spazio inutilizzato da molti anni ma che conserva tutt'oggi una forte valenza simbolica, uno spazio che ha la capacità di catalizzare l'attenzione di cittadini con interessi e obiettivi anche molto differenti.

Bisogna aspettare il 9 gennaio 2007 perchè il processo partecipato delle Ex-Fonderie abbia inizio. La data scelta è quella dell'anniversario dell'eccidio dei

lavoratori, è un segnale forte verso la memoria del luogo che non si vuole dimenticare. A prendere in mano le redini del gioco è una professionista di grande esperienza e alta professionalità: la Prof.ssa (oggi ex) Marianella Sclavi del Politecnico di Milano, coadiuvata dal lavoro della Prof.ssa Sara Seravalle e da Matthias Reuter. Obiettivo del processo è consegnare alla Giunta Comunale una proposta unitaria e condivisa che emerga da un confronto partecipato di un'ampia parte della popolazione, che contenga le linee guida del progetto di riqualificazione e che riscontri il più ampio consenso possibile. In gioco c'è il futuro dell'area, è una grande occasione per la città, l'impegno è grande ma il lavoro richiesto può produrre un progetto che modifichi una zona del comune con forti ricadute su tutto il territorio circostante.

Nel primo incontro di gennaio vengono illustrate le diverse fasi pensate dai progettisti del processo. La prima fase, chiamata *I primi passi*, è focalizzata sulla conoscenza del territorio; vengono effettuate interviste ai diversi stakeholder quali differenti attori del percorso decisionale, vengono effettuati momenti di formazione per i facilitatori reclutati all'interno della cittadinanza, viene avviata la pubblicizzazione tramite passaparola all'interno di comunità, associazioni e quartieri dell'inizio del processo. La fase identificata come *La città esplora*, dà il via alle riflessioni sul futuro dell'area; innanzitutto si effettuano delle visite all'interno di quello che rimane della fabbrica, nel frattempo partono le ricerche su case studies che possono essere d'aiuto nella fase progettuale, si pubblicizza il percorso iniziato in diversi punti strategici della città esponendo idee e progetti raccolti e si istituisce il sito web che riporterà tutti gli avvenimenti a chi non poteva essere presente. Nella terza fase *La città propone* viene organizzato un Open Space Technology che dà la possibilità a chi vi partecipa di proporre e discutere in modo creativo e costruttivo riguardo l'area delle Ex-Fonderie. Il momento decisionale denominato *La città sceglie* prevede l'istituzione di un Tavolo di Confronto Creativo organizzato per far sì che le differenti proposte emerse precedentemente potessero essere argomentate nuovamente al fine di individuare una nuova soluzione finale condivisa dall'intero tavolo. Ultima, ma non meno importante, la fase *La città decide e realizza* che prevede la consegna della proposta finale all'Amministrazione, l'approvazione della Giunta Comunale e la successiva realizzazione del progetto attraverso un "cantiere evento".

Viene realizzata la mappa del processo allo scopo di rendere facilmente comprensibile a tutti i cittadini i momenti caratterizzanti il lavoro che li aspetta.



STRUTTURA DEL PROCESSO

I primi passi

Dopo un preliminare colloquio con l'Amministrazione che comunicava al gruppo di lavoro l'intenzione di affidare ai cittadini la scelta del futuro dell'area, i lavori sono cominciati. Dapprima il team si muove sul territorio, effettuando interviste ai diversi stakeholders, quali rappresentanti di associazioni culturali, centri ricreativi, circoli, associazioni di quartiere e andando anche nelle scuole intervistando i ragazzi presenti in classe. E' questa la cosiddetta fase di *outreach* durante la quale si ha la possibilità di contattare un gran numero di persone in modo non formale, cercando di basarsi sulle loro esperienze di vita per trarre un quadro più completo sia della storia del luogo, sia dello stato di fatto, sia degli interessi in gioco, sia delle relazioni tra i diversi attori coinvolti, sia delle aspettative riposte nell'intero percorso e nel progetto. Attraverso questo complesso lavoro i facilitatori hanno avuto modo di conoscere e coinvolgere i

cittadini che poi avrebbero seguito il processo, hanno cominciato a raccogliere le prime bozze di idee sul futuro dell'area, hanno cominciato a pubblicizzare l'inizio dei lavori all'intera comunità modenese attraverso bacheche posizionate in punti nodali della città e anche sul sito web, hanno attivato quella fascia di popolazione pronta a mettersi in gioco, hanno cominciato la ricerca di possibili soluzioni per la riqualificazione e hanno cominciato a costruire una rete di fiducia tra i cittadini e loro stessi, di volta in volta sempre più presenti sul territorio.

Nel frattempo è stato istituito un corso di formazione per i facilitatori tenuto da Gerardo de Luzenberger e dall'équipe della prof.ssa Scavi. Quattro incontri su differenti tematiche quali ascolto attivo, mediazione dei conflitti, costruzione del consenso e open space technology (OST). Lo scopo del corso è quello di formare una trentina di facilitatori che collaborassero alle interviste ai cittadini e diffondessero tra la popolazione l'informazione dell'attivazione del processo attraverso canali informali ritenuti maggiormente efficaci.

La città esplora

Allo scopo di fornire ai cittadini una chiara idea del luogo in esame il gruppo di lavoro ha pensato di effettuare una visita guidata alle Ex-Fonderie. Provando sulla loro pelle l'esperienza di vivere l'area, gli spazi e gli spostamenti i partecipanti hanno la possibilità di calibrare le loro proposte in un contesto reale.

E' stata anche organizzata un'esposizione delle ricerche di opere di riqualificazione di aree industriali dismesse in Italia e nel mondo, all'interno della quale tutti gli interessati hanno avuto modo di confrontarsi e discutere sulle differenti potenzialità sfruttabili insite nel sito in esame.

La terza operazione effettuata durante questa fase è stata quella di esporre, tramite bacheche posizionate nella città e tramite il sito internet appositamente creato, i risultati dell'attività di outreach, facendo capire ai cittadini che tutte le parole dette non sono finite al vento, ma sono state prese in giusta considerazione.

La città propone

In data 10 marzo 2007 il prof. Franco Mancuso dello IUAV ha presentato la mostra illustrando i più importanti esempi di riqualificazione industriale mondiali in modo tale da segnalare le diverse opportunità dell'area delle Ex-Fonderie: auditorium, teatri, musei, piscine, università, centri sportivi sono solo alcuni esempi cui fare riferimento.

Nel weekend successivo si assiste a un evento che permette di far veramente capire ai cittadini che è arrivato il loro momento di decidere il futuro dell'area. Viene organizzato un open space technology (OST) dal titolo "Quale futuro per le Ex-Fonderie Riunite? Idee e proposte per il recupero e riuso di uno spazio importante per la nostra città" con lo scopo di far incontrare i soggetti interessati, far presentare le diverse proposte sull'area, farli discutere in modo costruttivo, dare la possibilità di creare un network tra gli attori intervenuti, far sì che chiunque volesse potesse esprimere un'opinione sul futuro di quel luogo. A fine giornata viene consegnato ai partecipanti un report, all'interno del quale è indicato un resoconto di tutte le discussioni avvenute durante la giornata; i partecipanti hanno modo di riguardarlo prima dell'incontro del secondo giorno nel quale si dovrà cominciare a far convergere le venti diverse proposte verso una decisione che possa soddisfare il maggior numero di persone. In questa seconda parte del weekend ci si ritrova illustrando il lavoro del giorno precedente, sottolineando le tematiche che accomunano le diverse proposte e invitando coloro i quali avevano presentato delle proposte durante l'OST alla fase successiva, nella quale si sarebbero seduti al Tavolo di Confronto Creativo.

La città sceglie

Questa fase dura ben due mesi e termina il giorno 31 maggio, data nella quale i diversi partecipanti al tavolo sottoscriveranno la proposta finale da presentare all'Amministrazione. Al Tavolo di Confronto Creativo vengono invitati i venti rappresentanti delle proposte presentate all'OST per otto riunioni serali e con l'intenzione di effettuare una camminata di quartiere all'interno dell'area per capire come si modifichi lo spazio dopo le conoscenze che il percorso decisionale trasmette ai partecipanti.

Il Tavolo si muove secondo regole ben precise e condivise, nonchè sottoscritte dai presenti: l'impegno che si prendono è, come indicato nella Dichiarazione Comune d'Intenti¹, di discutere le proposte emerse durante l'open space usandole come punto di partenza per la creazione di nuove e più condivise idee.

Dopo lunghi e appassionati dibattiti a cui partecipano anche i tecnici del Comune in veste di consulenti esperti e i cittadini interessati, si arriva all'elaborazione della proposta finale che viene sottoscritta e firmata dai partecipanti al tavolo.

La città decide e realizza

Il giorno 31 maggio 2007 viene consegnata la proposta finale all'Amministrazione modenese in attesa che venga approvata dalla Giunta Comunale. Il Testo Unico redatto dal Tavolo reca il titolo "Il futuro delle Ex-Fonderie Riunite di Modena": comprende una descrizione dell'intero processo cui i cittadini hanno partecipato e la proposta finale articolata in tre parti. Abbiamo Il DAST, uno spazio di iniziativa multidisciplinare ed interculturale creata per far interagire e integrare in unico progetto quattro aree di interesse emerse dalle discussioni quali: "Design industriale", "Arti", "Saperi e creatività industriale" e "Il Futuro della Memoria". Abbiamo una destinazione di parte del terreno non necessario al DAST che verrà messo a disposizione del Comune per la costruzione di nuovi uffici e di un'altra parte di terreno per la realizzazione di un museo o di edifici destinati al terziario. Abbiamo infine la stesura di un bando internazionale di progettazione per la realizzazione del DAST finalizzato a portare alla città un progetto importante, esteticamente bello, rispettoso dell'identità storica e di cui la città stessa possa andare fiera.

¹ La Dichiarazione Comune d'Intenti è un accordo che viene sottoscritto da tutti i partecipanti al Tavolo durante la prima riunione.

PUNTI SALIENTI

Esaminando il processo partecipato con più attenzione possiamo notare che ci sono dei nodi chiave che lo caratterizzano e che hanno contribuito alla sua buona riuscita.

Sicuramente la fase di **outreach** è stata ben condotta e ha permesso di raggiungere un gran numero di associazioni e di cittadini. Agevolati dalla riconosciuta partecipazione alla vita pubblica tipica del popolo emiliano, lo staff organizzativo è riuscito a contattare e coinvolgere in questo impegnativo percorso un composito insieme di partecipanti, in più ha raggiunto il risultato di far sì che la loro partecipazione non scemasse con il proseguire del processo ma, anzi, si rafforzasse e ne rafforzasse i legami venutisi a creare nel tempo. La prolungata e ripetuta presenza del gruppo di facilitatori e i numerosi incontri organizzati hanno permesso di costruire il rapporto di fiducia tra gli abitanti, il team e il Comune e hanno dimostrato alla cittadinanza il grande impegno messo in campo dagli organizzatori per affrontare questo percorso che ha ricambiato con lo stesso impegno e partecipazione alla realizzazione della proposta finale.

Vero trampolino di lancio per la riuscita del processo si può definire il momento dell'**open space technology**. All'interno di una palestra modenese, un sabato mattina, più di 150 persone si trovano di fronte un cerchio di sedie, una grande bacheca vuota e uno spazio centrale dove sono posizionati carta e pennarelli; distribuite ai lati altri piccoli cerchi di sedie. La maggior parte dei presenti si interroga su che strano spazio sia stato allestito ma tutti sono pronti a mettersi in gioco per trovare una soluzione alla riqualificazione dell'area.

L'OST è una tecnica che ha ormai trent'anni di vita, è stata applicata in più di 200 paesi, per gruppi che vanno da 5 fino a un massimo di 2000 persone, con una durata che va da poche ore a più giorni. A inventarla, anche se lui sostiene che non l'ha inventata bensì solamente codificata, è Harrison Owen un antropologo diventato consulente di un'ampia gamma di organizzazioni pubbliche, private, imprese multinazionali e istituzioni internazionali. Owen, dopo il suo ultimo convegno organizzato che gli aveva richiesto due anni di lavoro, nota che i momenti più proficui per i partecipanti si sono verificati durante le pause caffè. In quei break i convegnisti sono liberi di incontrare chi

vogliono, dialogano per il tempo necessario alla discussione e parlano del tema che veramente li interessa. Viene in risalto chiaramente che passione e interesse sono le vere forze che guidano i movimenti durante le pause caffè. L'OST viene strutturato seguendo questi presupposti; per il suo inventore è paragonabile a una filosofia di vita basata sull'autorganizzazione e sul fatto che se delle persone accomunate da un interesse, una medesima passione, un determinato problema da risolvere e una certa urgenza di risolverlo sono in grado di autorganizzarsi in uno spazio che faciliti il loro lavoro.

Owen scrive i quattro principi e l'unica legge che governano questa tecnica. Questi vengono presentati al pubblico seduto in cerchio prima che vengano scritte le proposte, in modo da illustrare chiaramente ai partecipanti, solitamente piuttosto spaesati, cosa succederà nell'arco della giornata. I principi sono: chiunque venga è la persona giusta, qualsiasi cosa accada è l'unica che possiamo avere, quando comincia è il momento giusto e quando è finita è finita. Questi descrivono un open space: i concetti fondamentali sono che i presenti sono gli unici che possono risolvere in questo momento il problema, che loro sono le uniche forze che hanno a disposizione, che la creatività non si può vincolare a un inizio e un fine lavori e che una volta terminata la discussione non sono obbligati a trascinarla a lungo. L'unica legge che governa l'open space è la legge dei due piedi, che ti invita a spostarti da un gruppo di discussione nel momento in cui senti che non stai più contribuendo al dibattito o che il confronto non ti sta arricchendo. Si viene quindi a creare uno spazio di confronto, di discussione e di condivisione nel quale le persone presenti mettono in campo tutta la loro passione sull'argomento, capiscono di non partecipare al solito banale convegno e fanno tutto ciò riuscendo anche a non annoiarsi. Al termine dell'open space gli organizzatori consegnano a tutti un instant report che contiene un resoconto delle discussioni, delle idee e delle proposte emerse durante la durata dell'evento in modo tale da far capire che dopo lo sforzo che gli è stato richiesto tornano a casa con il prodotto del loro impegno.

Il **Tavolo di Confronto Creativo (TCC)** è una metodologia basata sulla teoria della creazione del consenso che permette una negoziazione creativa dei conflitti inventando nuove soluzioni portatrici del maggior numero di consensi. Il TCC non è una metodologia codificata ma si ispira all'approccio del consensus

building indicato da L. Susskind. Proprio per il fatto di non essere una tecnica codificata, e ancor meno conosciuta dai partecipanti, alla prima delle otto riunioni si è stilato un regolamento condiviso che ne disciplina i comportamenti e le procedure decisionali. E' stato un primo importante passo che ha ribadito le possibilità d'azione dei proponenti convocati e ha chiarito che nulla era stato già deciso in altra sede. Si è deciso di offrire a tutti coloro avessero avanzato proposte durante l'open space di intervenire nelle discussioni, di farlo in modo conciso, senza interrompere chi sta parlando, di concentrarsi sugli aspetti positivi di ciò che si dice, di compiere lo sforzo di cercare opzioni e idee che convergono verso punti comuni senza allo stesso tempo nascondere sotto il tappeto le divergenze. Riguardo la procedura decisionale del TCC, la prof.ssa Scavi decide che la decisione venga presa con il consenso assoluto dei partecipanti, è una scelta rischiosa ma necessaria per inviare al Comune delle linee guida supportate dal maggior numero di partecipanti al processo partecipativo. Se, come poi realmente accaduto, la maggioranza assoluta non venisse raggiunta viene richiesto un consenso ultramaggioritario almeno dell'80% e si richiede ai contrari di segnalare i motivi del dissenso insieme a proposte risolutive del disaccordo. Viene anche usata una tecnica inusuale durante le discussioni per "l'espressione del disagio": tutti i partecipanti al tavolo hanno degli oggetti di legno colorato che fanno cadere sul tavolo stesso nel momento in cui siano in disaccordo con il tema in discussione, in questo modo tutti i soggetti presenti possono esternare il proprio disagio liberamente, senza interrompere chi sta parlando e far riparte in modo creativo il dibattito.

Come anticipato in precedenza la maggioranza assoluta non viene raggiunta e quindi la facilitatrice prende in mano la situazione aiutando il TCC a convergere verso la proposta unica. Questo crea dei malumori tra alcuni partecipanti che si sentono prevaricati ma che riconoscono nell'operato del team la decisione che meglio accontenta il maggior numero di loro.

IL RUOLO DEL FACILITATORE

Proviamo ora ad analizzare il ruolo del facilitatore all'interno di tutto il processo partecipato. Inizialmente nella fase di outreach la sua presenza è costante, gli

incontri con gli stakeholder sono numerosi e devono essere fatti di persona, solo in questo modo si può instaurare un legame di fiducia proficuo. Anche la fase di formazione del primo nucleo di cittadini viene gestita completamente dal facilitatore, che aiuta anche nella ricerca e segnalazione di case studies analoghi e nell'organizzazione della mostra dei risultati ottenuti.

Quando passiamo al momento delle proposte il ruolo del facilitatore muta decisamente. Durante l'open space technology il facilitatore ha un ruolo difficile da definire, Owen dice che deve essere "totalmente presente e assolutamente invisibile"². Nel caso in esame la gestione della giornata dell'open space viene affidata a un altro facilitatore diverso da colei che gestisce l'intero processo; è anche questo un segnale che viene dato ai partecipanti, viene data loro maggiore importanza nella fase decisionale. Il facilitatore ha il compito di aprire lo spazio accogliendo i presenti e introducendo la metodologia di lavoro, che per la sua semplicità il più delle volte destabilizza i partecipanti. Dopodiché, una volta che i partecipanti riempiono la bacheca di proposte e fissano i luoghi di incontro dove discutere le varie tematiche emerse, il facilitatore dà l'avvio ai lavori e esce dall'area nella quale si svolge l'open space: è il più chiaro segnale per dire che ora tutto ciò che accadrà è solamente nelle mani dei presenti, sono loro che si devono rimboccare le maniche per cercare di risolvere il problema in discussione.

Chi gestisce un open space technology solitamente non partecipa ai gruppi di lavoro, è un personaggio che destabilizzerebbe la comunicazione orizzontale e paritaria e i presenti potrebbero sentirsi condizionati dalla presenza di un operatore dell'équipe nelle loro discussioni. Ciò non significa che il facilitatore non faccia nulla, quello che deve fare è "tenere lo spazio e il tempo", ovvero segnalare le scadenze del programma giornaliero e tenere lo spazio, ovvero pulire e sistemare le aree di lavoro e l'area della plenaria. Può sembrare un lavoro di secondaria importanza, invece tale non è. Tutto ciò consente ai partecipanti di spostarsi liberamente all'interno degli spazi, di trovare luoghi che agevolino la discussione, di trovare luoghi che agevolino una discussione di tipo orizzontale, che permettano di far sentire loro a proprio agio, che stimoli la creatività, che grazie alla scansione del tempo non li faccia sentire disorientati

² Owen H. 2008, *Open Space Technology Guida all'uso*, GeniusLoci Editore, Milano

ma che li aiuti a gestire le proprie scelte con più calma. Solitamente il facilitatore non si vede, anche se c'è, spesso è nelle retrovie impegnato ad organizzare la stesura dell'istant report, che nel caso in esame doveva essere redatto in più di 150 copie ed avere al suo interno, ordinato con un certa logica, le 20 proposte. I partecipanti ritrovano colui che ha aperto l'open space a fine giornata, quando ci si riunisce in una sessione plenaria dove si chiede, a chi lo desidera, di esprimere un commento sulla giornata. E' questa la cerimonia del talking stick dove si fa passare di mano in mano un oggetto, meglio se rappresentativo del processo in corso ma più spesso un microfono senza filo, che dà a chi lo tiene in mano il diritto di parlare e a chi non lo possiede il dovere di ascoltare rispettosamente.

Il compito di chi ha gestito l'open space, Gerardo de Luzenberger, termina poco dopo la cerimonia sopra descritta. Il processo torna nella mani della professoressa Marianella Sclavi che, il giorno seguente, comincia a indirizzare i partecipanti verso una scrematatura delle numerose proposte attraverso, chiedendo di accorparle in quattro macro-aree tematiche. Questa scelta non si rivela fortunata, crea un lieve malcontento tra i presenti e si decide quindi di non considerare per il futuro questa votazione e si invitano al tavolo di confronto tutti i 20 proponenti indistintamente dalla tipologia di questione sollevata.

Al TCC si presenta una situazione confusa, i partecipanti vivono sentimenti contrastanti, speranze per la buona riuscita del progetto, ansia riguardo alla realizzazione della propria proposta, amicizie e diffidenze verso le altre persone intorno al tavolo, incertezza verso la buona volontà del Comune e fiducia verso le persone che finora si sono impegnate per raggiungere il risultato. La professoressa Sclavi lascia che sia il tavolo a decidere il regolamento che detterà i comportamenti cui dovranno attenersi i partecipanti. Il compito della facilitatrice scorre piuttosto liscio fin quando non ci si avvicina alla fine del processo con ancora delle divergenze. Dapprima stila una bozza di testo unico, ma i "commensali" obiettano che quello non è il risultato delle discussioni avvenute a seguito dell'open space e decide quindi di effettuare degli incontri privati con i vari partecipanti per sondare i reali motivi di disagio incontrati al tavolo e accompagnarli verso una soluzione unica. Alcune critiche si possono muovere, ma sono state anche segnalate dai partecipanti al tavolo, al comportamento tenuto dalla facilitatrice: il suo carisma ha fatto sì che

l'attenzione dei proponenti durante le discussioni fosse rivolto a lei in un dialogo proponente-facilitatore limitando il confronto creativo proponente-proponente semplicemente accompagnato dal facilitatore, alcune persone hanno esternato la loro contrarietà a una proposta frutto dell'elaborazione della professoressa e non risultato dei lavori del tavolo. Ovviamente la sua forte presenza ha permesso di timonare un insieme variegato di personaggi che difficilmente sarebbe riusciti a convogliare verso la soluzione finale, la bozza di testo unico prodotta dal facilitatore vista sotto quest'ottica trova giustificazione.

Si deve riconoscere il dilemma intrinseco al compito svolto dalla prof.ssa Sclavi: valorizzare le relazioni interpersonali e sperare di giungere a un ipotetico accordo o accompagnare, prendendolo per mano, il tavolo verso un punto di approdo più sicuro? Non è una domanda da poco. Nel caso in esame la scelta è stata quella di rendersi un pò più partecipi che non solo facilitatori, provare a segnalare possibili proposte alternative notando che si presentavano delle difficoltà. Chiaramente il carattere di neutralità da molti ritenuto un punto cardine della facilitazione viene sacrificato a favore dell'efficacia del processo.

VIA DELLA PARTECIPAZIONE

Il percorso partecipato del comune modenese di Vignola parte a settembre 2009. Nasce da una decisione urbanistica presa nell'anno precedente dall'amministrazione al termine del suo mandato di risistemare Via Libertà. Questa è una strada tra le più antiche del comune con una particolarità che la contraddistingue: più di quarant'anni fa vengono piantati 198 tigli. I residenti si sentono privilegiati nel fatto di abitare su questo bellissimo asse alberato, ma negli ultimi 10 anni un pò di cose sono cambiate. La popolazione ha visto un notevole incremento dovuto alla creazione di un nuovo quartiere a nord della strada, in più sono stati rafforzati i servizi che gravano su questo asse. Una nuova biblioteca molto frequentata da un ampio spettro della popolazione all'inizio della via ha causato un aumento del traffico automobilistico di transito. Alle due estremità della strada si trova, da una parte, un asilo e una scuola elementare e dall'altra un centro di servizi alla persona. Sulla parallela ha sede invece un complesso di due scuole superiori.

Il vero problema risulta essere la viabilità della strada: innanzitutto l'impossibilità di utilizzo dei marciapiedi causato da un errato posizionamento delle alberature, poi una mancata regolamentazione dei parcheggi e una scarsa messa in sicurezza degli incroci.

L'amministrazione comunale, a fine 2008, decide di impegnarsi nella risistemazione della strada in seguito alla scelta di posizionare dei tubi per il teleriscaldamento al centro della carreggiata che portino acqua calda al centro cittadino dalla centrale che verrà costruita, ad oggi non si sa ancora la data precisa di inizio lavori, in periferia. L'ingegnere incaricato del progetto decide di risolvere alcuni problemi che aveva rilevato allargando una sezione di marciapiedi ricavandone anche una pista ciclabile e eliminando un filare di tigli. A gennaio 2009 il sindaco uscente convoca una conferenza stampa aperta al pubblico per mostrare alla cittadinanza il progetto di riqualificazione di Via Libertà. E' proprio in questo momento che la popolazione viene a conoscenza del destino cui va incontro una delle vie più significative di Vignola; nasce una forte opposizione guidata da alcuni residenti che sono contrari all'abbattimento degli alberi che riescono a bloccare l'approvazione del progetto.

Nel frattempo c'è un cambio di amministrazione che vede uscire il veterano Roberto Adani, il quale cede il testimone alla giovane Daria Dente. E' un avvicendamento che porta molti cambiamenti: le coalizioni che li supportano sono le stesse, ma le modalità di gestione del bene comune sono agli antipodi. Il nuovo sindaco decide di dare una svolta importante all'amministrazione comunicando che le linee guida del progetto di riqualificazione della strada verranno definite dalla cittadinanza.

Ad agosto cominciano i primi incontri tra il sindaco e Genius Loci che si aggiudica il concorso per la gestione del processo. Il team di lavoro, composto da Gerardo de Luzenberger, Sara Seravalle e me, inizia a dialogare con l'amministrazione per comprendere quello che si rivelerà un compito più difficile del previsto. L'amministrazione informa il team che nello stesso periodo in via Barella, un'altra strada comunale, è prevista una riqualificazione che prevede l'abbattimento di un intero filare di tigli e che questa situazione non ha scatenato nessuna reazione degli abitanti, contrariamente a quanto accaduto in via Libertà. Il compito che viene quindi affidato è quello di individuare delle linee guida che indichino non solo come intervenire su Via Libertà, ma che possano essere poi utilizzate successivamente in tutte le situazioni che prevedano lavori sugli assi stradali. E' qui la scelta innovativa che prende il sindaco: lasciamo che a decidere siano i cittadini, ovviamente supportati da un insieme di consulenti di comunicazione e da una squadra di tecnici comunali che si è dimostrata davvero all'altezza della situazione fornendo un grande contributo pratico all'intero progetto.

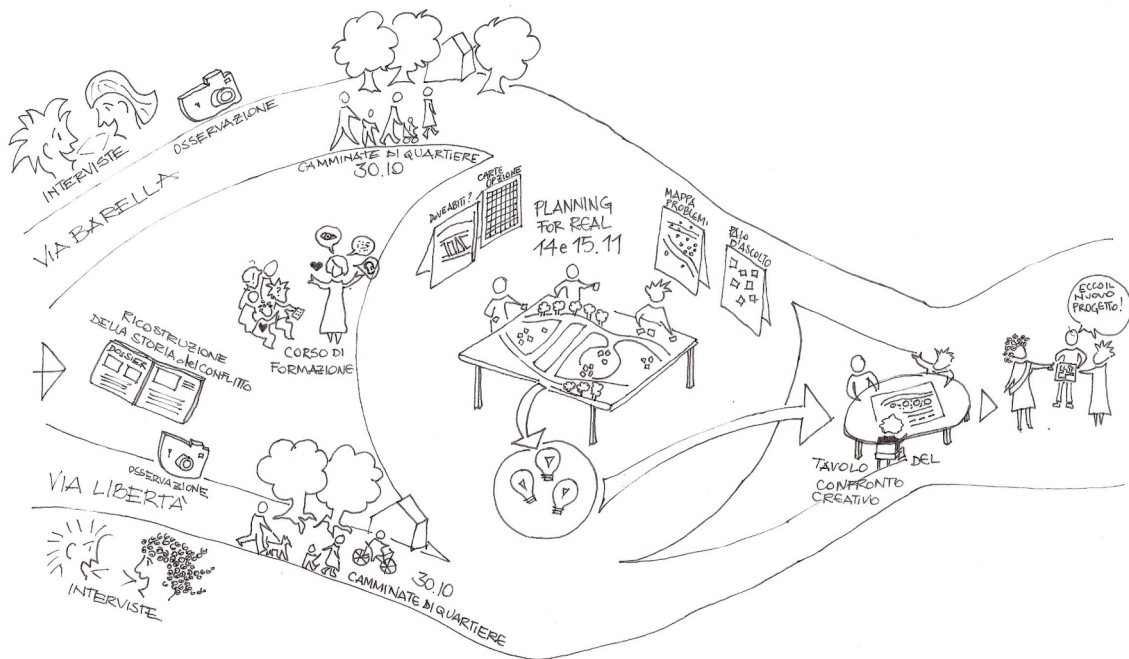
Il processo si apre a ottobre con una serie di interviste a coloro che vengono definiti stakeholders: dapprima il Comune segnala degli abitanti già noti per la loro attività sociale e da questi vengono indicati altri nominativi. Questa preliminare attività permette ai facilitatori di avvicinare gli oppositori schierati in prima linea, capire le loro reali motivazioni, informarli sul percorso iniziato, spronarli nell'attivare altri cittadini a prendere parte alle attività che si succederanno, indicare loro la possibilità di proporre soluzioni alternative realizzabili. Ovviamente tutto ciò ha anche vicendevoli ricadute positive permettendo al gruppo di lavoro di scendere in prima linea, di farsi conoscere dalla popolazione e dall'amministrazione comunale, di capire lo stato di fatto delle due strade, di leggere i progetti insieme ai progettisti, di vedere la

situazione attraverso gli occhi di chi quella situazione la vive quotidianamente. Subito appare chiaro che le due strade sono notevolmente diverse: via Libertà è una strada semicentrale, dove sono situati molti servizi per i cittadini, abbiamo scuole, asili, centri di servizi alla persona, la centrale operativa dei carabinieri, diversi negozi e alcuni bar, è una via piuttosto lunga soprattutto se rapportata a via Barella, è un asse importante di accesso al centro cittadino, è adornata da due filari di tigli che in autunno si colorano di un giallo brillante e in primavera diffondono un profumo intenso, ha una situazione pessima dei marciapiedi causata dalle radici dei tigli stessi che impediscono a chiunque di passeggiare in sicurezza, le auto vengono parcheggiate in modo sregolato, ha una sezione di carreggiata e marciapiedi piuttosto stretta; via Barella è una strada più periferica, conosciuta come “la via per andare al cimitero”, ha un solo filare i tigli che poggiano su un marciapiede non asfaltato, viene percorsa dalle auto a velocità sostenuta, si sono verificati diversi incidenti automobilistici, non è sede di nessun tipo di servizio nè di alcun negozio.

Altra differenza importante è quella tra i due progetti. Quello di via Libertà viene presentato ai cittadini allo stato di approvazione e proponendo un cambiamento rilevante sulla struttura della strada. Su via Barella l'ingegnere incaricato si muove diversamente: effettua sopralluoghi, parla con i cittadini e infine esegue il progetto che viene approvato, appaltato a un'impresa costruttrice e infine bloccato all'inizio del processo partecipato.

LA STRUTTURA DEL PROCESSO

Il percorso che viene presentato è strutturato in diverse fasi: dapprima una fase di outreach con interviste e sopralluoghi, in un secondo momento una camminata di quartiere con i cittadini, un incontro per spiegare i progetti in discussione e riportare ai cittadini una narrazione polifonica delle interviste effettuate, una giornata dedicata al planning for real seguita da un incontro di riepilogo dei risultati emersi, degli incontri di confronto creativo per tracciare le linee guida e infine la consegna ufficiale del progetto all'amministrazione.



Il lavoro di **outreach** parte dagli abitanti di via Libertà, dove il malcontento è più evidente, le posizioni più nette, il dissenso e il consenso verso il progetto più esplicito e manifestato con più voce, il numero di soggetti attivi o pronti ad attivarsi più elevato e le possibilità di cambiamento del progetto più ampie. La fase delle interviste si rivela molto preziosa indicando spunti di riflessione che forniscono al gruppo di lavoro una corposa base di partenza: emerge che il vero problema della strada non sono gli alberi in sè, ma un problema più generico di messa in sicurezza della via. Gli alberi, secondo alcuni, vanno abbattuti in quanto non permettono il transito dei pedoni sui marciapiedi che devono camminare sulla strada dove le auto viaggiano a velocità sostenuta e i parcheggi non sono regolamentati. Gli abitanti sono quasi totalmente d'accordo sul principio di salvare gli alberi, ovviamente ci sono delle voci fuori dal coro rappresentate dai cittadini che dicono avere subito danni alle recinzioni delle proprie case causate dalle radici dei tigli, voci che accompagneranno tutto il processo.

Dopo aver effettuato la fase delle interviste il team si ritrova con i cittadini per una **camminata di quartiere** durante la quale gli abitanti avrebbero dovuto raccontare ai facilitatori la strada vista attraverso i loro occhi; il compito non è stato così semplice e si sono verificati momenti di discussione poco costruttiva che hanno infastidito i partecipanti. C'è stata l'opportunità di valutare le relazioni tra i diversi soggetti intervenuti nel processo e di constatare lo stato di degrado

di via Libertà, mentre durante la visita in via Barella il progettista ha illustrato il futuro della strada attivando un confronto piacevole con i residenti. Durante la giornata è emersa una carenza evidente riguardo la conoscenza del progetto bloccato di via Libertà: tutti ne parlavano ma davvero pochi lo conoscevano approfonditamente, la maggioranza ne aveva sentito parlare ma non disponeva di una conoscenza diretta. Viene quindi convocata un'assemblea cittadina con lo scopo di chiarire questo tema, invitando anche i progettisti che illustreranno i loro lavori. Viene sfruttata l'occasione per rimandare ai presenti quella che viene definita la **narrazione polifonica**: si rivelerà un momento molto importante, intanto perchè anche divertente, ma soprattutto perchè i vignolesi si rendono conto di essere stati veramente ascoltati, alcuni capiscono di avere idee comuni anche ad altri, pochi capiscono di essere fuori dal coro e che se vogliono raggiungere qualche risultato devono rivedere la loro posizione e cominciare a confrontarsi propositivamente con gli altri partecipanti. Al termine dell'assemblea si respira un sentimento migliore, non che non ci siano più diverbi, ma si intravede un nuovo spirito di collaborazione, una voglia di lavorare insieme per migliorare la propria città, si potrebbe dire un senso di identità anche se davvero sottile e superficiale.

Visto il carattere puntuale del progetto di riqualificazione delle strade si decide di utilizzare la tecnica del **planning for real** che permetterà a tutti i partecipanti di proporre la loro idea riguardo il futuro delle vie e creerà degli spazi di confronto e dialogo durante il percorso. La giornata è intensa, molte persone si presentano per indicare le loro proposte sulle grandi planimetrie delle strade: lo fanno posizionando dei cartoncini raffiguranti elementi della sede stradale (es. senso unico o doppio senso di marcia, ampiezza dei marciapiedi...) o accessori di arredo urbano (es. panchine, fascia di rispetto verde a tutela della salute degli alberi...). Il risultato che viene presentato il mattino successivo ai partecipanti vede nove ipotesi di riqualificazione e trasformazione per via Libertà maggiormente proposte, mentre per via Barella si manifesta un condiviso consenso con il progetto già presentato in precedenza.

Emergono anche quattro principi guida dal **planning for real**, sia dalle planimetrie che dalle discussioni raccolte nell'arco della giornata, che sono quelli che aiuteranno nel raggiungimento di una soluzione finale condivisa: la ricerca di soluzione alte, non di compromesso, che servano a indicare una

metodologia di lavoro in generale e non solo rivolta alle strade in questione, la richiesta di messa in sicurezza delle vie privilegiando la mobilità pedonale e ciclistica e non focalizzandosi solamente sugli spostamenti automobilistici, la condivisa opinione di salvare il più possibile gli alberi, che non significa salvarli tutti ma ponderare accuratamente la scelta degli alberi da abbattere e motivandone la scelta, infine una fortissima richiesta di manutenzione sia del manto stradale, sia dei marciapiedi, sia dei tigli stessi.

La fase successiva è quella degli incontri di confronto creativo basati sull'idea di mettere l'uno di fronte all'altro le diverse proposte emerse con lo scopo che dalla discussione nasca una nuova proposta condivisa dal più ampio numero di partecipanti. Si pensava di individuare dei cittadini di riferimento a cui dare la possibilità di sedere al tavolo e discutere in modo innovativo e con lo scopo di concludere positivamente il percorso. Vista l'alta partecipazione a tutti gli incontri programmati si decide di lasciare aperta la frequenza ai tavoli a chiunque fosse interessato; i rischi erano di avere troppi partecipanti e quindi più difficoltà a gestire l'intero gruppo, discussioni più formali e non realmente creative, l'imporsi di figure più "autoritarie" che imponessero le loro tematiche personali, l'arrivo di nuovi partecipanti che si unissero in questa fase finale del percorso, tutti rischi che si sono poi realizzati ma che sono stati gestiti nel migliore dei modi. Gli incontri del tavolo creativo sono tre, si svolgono di sera e vedono un'affluenza di circa di un centinaio di persone; il clima è buono, non mancano i momenti in cui la discussione si fa più animata e gli scontri più accesi ma tutti si impegnano alla ricerca della soluzione finale. Ovviamente non proprio tutti, rimangono uno sparuto gruppo di poche persone che si oppongono al mantenimento degli alberi e che sostengono l'inutilità dell'intero percorso partecipato, ma il resto degli abitanti si mette in gioco e cerca di convincerli dell'importanza del lavoro svolto.

I nodi da sciogliere riguardo via Libertà sono sul senso di marcia (se unico o doppio), sulla sistemazione e finalità dei parcheggi (se a scopo commerciale o per l'uso residenziale) e sull'ampiezza del marciapiede (se da 90 o 120 cm.). Per risolvere o almeno provare a risolvere le questioni insieme ai cittadini viene deciso di utilizzare una votazione ponderata durante il tavolo di confronto. Si appendono tre cartelloni con le tematiche sopraccitate e ogni partecipante riceve cinque bollini che potrà posizionare come preferisce; in questo modo

riusciremo a individuare le preferenze della maggioranza ma avremo anche un riscontro sull'intensità delle scelte espresse. Il marciapiede viene deciso di ampiezza superiore a 120 cm. in modo tale da consentire un transito confortevole a tutti, mamme con passeggini compresi, anche per i parcheggi la votazione esprime preferenze piuttosto nette a favore di un loro posizionamento solo nei pressi delle attività commerciali e del centro servizi alla persona. Per i sensi di marcia la scelta rimane combattuta, lo stesso numero di persone ha deciso sia per il doppio senso che per il senso unico, anche le preferenze si discostano di poco l'una dall'altra: dopo un lungo confronto su pregi e difetti dell'una e dell'altra scelta i partecipanti arrivano alla conclusione, decisamente saggia, di consegnare all'Amministrazione entrambe le opzioni e mettere nelle mani comunali l'onere di questa scelta. I facilitatori hanno preferito non imporre il dovere di una scelta ai partecipanti, soprattutto in quanto così sentita e con posizioni fortemente contrapposte, tutti i cittadini hanno riconosciuto che i loro limiti tecnici hanno condizionato questa decisione e quindi, per far sì che questa fosse la migliore tra le scelte possibili, si sono affidati a chi queste competenze le possiede.

I tecnici del Comune seguono passo passo tutto il processo decisionale, assicurandoci un supporto tangibile che permette al team di concentrarsi solamente sulle dinamiche di gruppo e impegnarsi nel risolvere senza entrare in dettagli tecnici e formali.

Si arriva all'ultimo incontro del tavolo di confronto la sera prima della consegna delle linee guida all'Amministrazione, con l'impegno di decidere quale tipologia di strada è meglio tra quelle proposte: non si arriva alla soluzione definitiva ma si condivide la scelta di proporre sia la proposta della strada a senso unico che quella a doppio senso di marcia. Nell'ultimo giorno utile per la consegna del progetto al Comune, come da accordi presi, viene presentato l'intero percorso e le linee guida emerse.

PUNTI SALIENTI

La fase delle interviste è risultata essere di fondamentale importanza: ha permesso di far emergere le vere motivazioni alla base del conflitto e ha

permesso di attivare e stimolare la partecipazione di un buon numero di residenti.

il gruppo di lavoro ha avuto modo di approfondire le tematiche da affrontare, innanzitutto chiarendo la diversità delle due strade. In via Libertà un conflitto più marcato, profondo e tra i residenti anche più datato nonché condito da venature di divergenze politiche che non facilitavano l'avvicinamento ma che con un giusto impegno sono state perlomeno appianate. In via Barella si trattava principalmente di valorizzare la partecipazione e coinvolgere il maggior numero possibile di abitanti a questa metodologia decisionale, verso tutti i partecipanti c'era l'impegno di creare una base di partenza finalizzata alla creazione di un modello di gestione delle scelte pubbliche di tipo decisionale e, auspicabilmente, replicabile in altri ambiti e per altri futuri progetti. L'impegno dei facilitatori si è quindi focalizzato là dove veniva richiesto un impegno più intenso.

A seguito delle interviste viene rilevata una scarsa conoscenza dei progetti di riqualificazione bloccati al momento dell'attivazione del percorso partecipato e viene quindi indetta un'assemblea cittadina in modalità piuttosto standard nell'aula magna di un istituto scolastico all'interno del comune. Lo spazio non si rivela certamente il migliore per una comunicazione paritaria e dopo l'esposizione da parte dei progettisti dei loro lavori e dopo alcune domande di carattere tecnico di alcuni cittadini, un pò di malcontento comincia a manifestarsi. Il team decide quindi di far capire ai partecipanti che non è a Vignola solo per fare presenza e rimanda attraverso una presentazione quello che è emerso dalle interviste effettuate. Questa tecnica si chiama narrazione polifonica e consente di condividere con tutti i presenti le diverse opinioni raccolte. A seguito di questo momento l'atmosfera in sala cambia decisamente, i cittadini capiscono di essere stati realmente ascoltati e che quanto detto non è stato buttato al vento, il loro impegno è stato riconosciuto e valorizzato, le opinioni personali ora vengono rese pubbliche, ovviamente sempre in forma anonima, chi pensava di essere il solo ad avere una certa idea capisce che tale non è, che anche altri suoi concittadini hanno pensieri simili e che ognuno è pronto a mettersi in gioco e a cercare una soluzione condivisa anche da altri e non imposta dal suo personale ego.

La giornata dedicata al planning for real si rivela molto importante grazie a un buon afflusso di persone. Questa tecnica nasce nella metà degli anni '60 da un gruppo di ricerca con sede nell'università di Nottingham e ha il pregio di fornire un'opportunità di proporre la propria idea anche a coloro i quali non sono abituati a confrontarsi con una platea o non la ritengono tanto importante da essere presentata al pubblico dando loro la possibilità di farlo facilmente in modo anonimo e intuitivo. Il fulcro di questa tecnica è un plastico dell'area in esame, nel caso di Vignola erano presenti due planimetrie delle due strade lungo le quali vengono posizionati gli alberi e le foto dei luoghi pubblici più conosciuti.

Solitamente si attua un planning for real quando si deve lavorare su un'area non troppo estesa, si è arrivati a una fase di progettazione prossima all'esecutività e si vuole chiedere un preciso contributo ai cittadini. L'evento viene organizzato nell'area in questione, presso un luogo di passaggio, una strada, un parco, una piazza per aumentarne la visibilità sia dell'evento stesso che dell'intero processo. Causa la data dell'incontro, il 14 novembre, ma soprattutto avendo svolto tutti gli incontri presso la sala della biblioteca pubblica, non è stato possibile effettuare il planning for real all'aperto, nonostante questo la partecipazione si è rivelata comunque alta e ben al di sopra di molte aspettative.

E' prassi creare un percorso che guidi i partecipanti verso la "votazione" fornendo loro delle informazioni di massima circa il progetto partecipato e tutte le indicazioni emerse dal lavoro precedente la giornata del planning. Chi entra quindi, anche se non ha mai sentito parlare di questa tecnica nè tanto meno della progettazione in atto, riceve tutte le informazioni basilari per farsi un'idea di ciò che sta succedendo e contribuire ai lavori. Dopo questa fase preparatoria si raggiungono i plastici presso i quali è possibile posizionare delle carte-opzione raffiguranti le azioni migliorative che si desidera apportare all'area in questione. I partecipanti quindi, a seconda della loro visione futura della strada prendevano le carte-opzione e le sistemavano sul plastico, tenendo conto però di limiti di spazio reali della strada e cominciando a effettuare una scrematura dei desiderata non fisicamente realizzabili. Sono state preparate alcune carte-opzione raffiguranti parcheggi di diversi tipi, a lisca di pesce, longitudinali e ortogonali all'asse stradale, filari di alberi, attraversamenti pedonali a raso,

marciapiedi di diversi ampiezze, sensi unici e doppi sensi di marcia e i partecipanti venivano accompagnati a esprimere le loro preferenze. I facilitatori hanno anche lavorato per favorire un dialogo tra tutti i presenti che si affacciavano al plastico, affiancandoli nelle discussioni e stimolando i confronti verso un punto d'incontro. A intervalli regolari le proposte sul tavolo venivano raccolte, registrate e le mappe venivano quindi ripulite per accogliere altre nuove idee. A seguito di questa parte del percorso è inserito un palo d'ascolto "umano" e creata una bacheca sulla quale ognuno poteva affiggere le proprie idee riguardo gli alberi. I risultati raccolti accompagnati dagli spunti registrati nelle discussioni che si sono create hanno permesso di individuare dei punti fermi nella progettazione della riqualificazione delle due strade.

IL RUOLO DEL FACILITATORE

La fase iniziale delle interviste ci ha consentito un inserimento sul territorio, ci ha permesso di conoscere la situazione di fatto delle due strade come pure della popolazione e dell'intero territorio comunale. Possiamo affermare che il ruolo del team di facilitatori è stato, in questa fase, molto tradizionale.

Durante la camminata di quartiere oltre a raccogliere le numerose impressioni ci siamo dovuti confrontare con le contrastanti posizioni dei cittadini. Mentre ci raccontavano pezzo per pezzo ogni particolarità della strada emergevano discussioni sul tema più scottante, quello degli alberi. Abbiamo assistito a discussioni piuttosto animate assumendo il ruolo di pacificatori tra la parti in causa. Al termine della camminata, una volta riuniti nella sala della biblioteca per fare un resoconto dell'evento, le discussioni sono proseguite. Siamo riusciti però a individuare il motivo del contendere nella mancanza d'informazione, soprattutto rivolta ai progetti rimasti bloccati dall'inizio del percorso partecipato e abbiamo quindi deciso di indire un'assemblea pubblica volta a chiarire ogni tipo di dubbio.

La descrizione del processo decisionale sembra di tipo lineare, ma il lavoro del gruppo di facilitatori è sempre stato molto dibattuto. Con l'avvicinarsi dell'appuntamento del planning for real crescevano i dubbi sulla nostra scelta. Capivamo che i cittadini avevano un forte bisogno di confrontarsi, di chiarirsi e

di incontrarsi e per raggiungere questi risultati ci sono metodologie più adatte che non quella già preventivata. La decisione finale di effettuare il planning for real si è rivelata molto soddisfacente e ha permesso di mettere in risalto i risultati proposti dai partecipanti, in questo senso ha valorizzato il loro impegno nel quale molti, in fase di restituzione, si sono felicemente riconosciuti.

Durante la giornata del planning for real il lavoro dei facilitatori è stato costante. I cittadini venivano accompagnati lungo il percorso creato all'interno della sala della biblioteca cittadina e, una volta giunti alle planimetrie delle vie, ovvero al momento decisionale, effettuavano le loro scelte. I facilitatori presenti cercavano di richiedere motivazioni delle scelte effettuate e di stimolare la discussione tra i presenti in modo tale da provare a costruire insieme nuove soluzioni che potessero essere più largamente condivise. In più un componente del team ha passato tutta la giornata a fare il "palo di ascolto", un punto in cui, al termine del percorso del planning, i partecipanti segnalavano le loro impressioni riguardo le vie, riguardo gli alberi, riguardo l'intero comune. Ovviamente, durante la giornata, abbiamo dovuto fare un pò i vigili, ma scherzosamente, con coloro che si ripresentavano più volte per segnalare la loro proposta credendo che così facendo quell'idea avrebbe sicuramente "vinto", nonostante i nostri sforzi questo chiarimento non ha portato grandi risultati. Si è trattato di un numero davvero esiguo di partecipanti ma è indice di una difficoltà di apprendimento di un nuovo paradigma decisionale non più basato sui numeri ma basato sugli interessi e sui bisogni reali, sulle necessità e sulle problematiche da risolvere e si tratta di farlo non più imponendo la propria idea agli altri, bensì discutendo insieme alla ricerca di una nuova soluzione che permetta una vittoria di tutti o del più largo numero di partecipanti.

A seguito della giornata dedicata al planning for real abbiamo lavorato all'elaborazione dei dati raccolti per cercare di trovare le somiglianze tra le tante proposte registrate. Tutto ciò in vista della presentazione ai partecipanti delle soluzioni maggiormente segnalate e quindi degne di una discussione futura.

La fase successiva è stata allo stesso modo, causa di dibattiti per la sua definizione. Tenendo conto dei dati raccolti, registrando la presenza costante di un gran numero di partecipanti, percependo il forte coinvolgimento della popolazione, ci interrogavamo se un tavolo di confronto creativo al quale tutti potevano assistere, ma solo alcuni potevano prendere parte al processo

decisionale vero e proprio, potesse essere la soluzione che meglio si adattava al percorso di Via della Partecipazione. Naturalmente la risposta a questa domanda retorica è no, non ci è sembrato corretto effettuare una selezione, peraltro in modo assolutamente non partecipato, dei cittadini e per questo abbiamo aperto il tavolo a tutti gli abitanti informati dell'evento. E' stata una scelta piuttosto rischiosa: una numerosa platea non permette a tutti di esprimersi allo stesso modo, ci sono persone intimidite nel parlare in pubblico, in più c'era la possibilità, che ovviamente si è verificata, che nuovi cittadini si unissero alle riunioni riaprendo la discussione su tematiche già ampiamente dibattute e riaccendendo animi che eravamo riusciti a controllare con diverse difficoltà. Nonostante ciò il team di lavoro è riuscito a far giungere il gruppo decisionale alla proposta finale, o meglio alle linee guida da consegnare all'Amministrazione, e per farlo ha dovuto compiere il lavoro del mediatore, mirando a contenere i contenziosi, a sedare le volontà di imporre la propria idea su quella altrui, a controllare le personalità più autoritarie e a cercare di far lavorare i partecipanti il più insieme possibile. Non abbiamo mai valutato l'opzione di proporre le nostre soluzioni ai cittadini, benchè le avessimo e anche molto chiare, la scelta fatta è stata quella di non inserirci nel processo decisionale ma solo di accompagnare i partecipanti.

UN'ANALISI COMPARATA DEI DUE CASI STUDIO

Analizzare i due casi richiede una premessa riguardo alle modalità di valutazione che utilizzo per i processi. Da un lato bisogna riconoscere che entrambi hanno ottenuto risultati positivi in termini di coinvolgimento e partecipazione, un gran numero di cittadini vi ha preso parte e per entrambi si è riusciti ad arrivare a costruire un progetto conclusivo capace di mettere d'accordo il maggior numero di attori. Da un altro punto di vista possiamo riconoscere entrambi come fallimentari in quanto non sono ancora state realizzate fisicamente le proposte finali. Ora analizziamo più in dettaglio i due casi studio.

Il processo partecipativo Ex-Fonderie è stato un lavoro molto impegnativo sia per il team di facilitatori, sia per l'amministrazione e sia per i partecipanti. Il team di facilitatori ha organizzato un gran numero di incontri per un periodo di sei mesi, ha formato un gruppo numeroso di cittadini per affrontare e gestire l'intero percorso, infine ha dovuto tenere sotto osservazione gli esiti per far sì che il risultato finale non finisse nel dimenticatoio. Stiamo parlando di un progetto che ha visto coinvolte un numero massimo di circa 150 persone durante i giorni dell'open space, molte persone con idee divergenti, sono emerse venti proposte che dovevano andare a confluire in una sola. Sono state effettuate interviste, camminate di quartiere, affissioni di pubblicità inerenti le attività in atto e questo ha permesso di attivare la popolazione. Alle giornate dell'open space si sono presentate persone con tavole progettuali, con piani d'intervento ben dettagliati, a significare quanta intenzione e volontà di realizzare una nuova area su quella, ora abbandonata, delle Ex-Fonderie fosse presente. Ha partecipato una gran varietà di attori: semplici cittadini, architetti di studi privati, rappresentanti di associazioni culturali, rettori di università, ma anche impiegati comunali, rappresentanti sindacali, studenti e insegnanti, nessuno è stato lasciato fuori. Al termine degli animati incontri del tavolo di confronto creativo viene realizzata la proposta finale del DAST da presentare alla Giunta Comunale per l'approvazione. Questa definisce le linee guida che il progetto da realizzarsi

dovrà rispettare, le possibili attività che là potranno avere sede e la divisione degli spazi dell'area. La Giunta Comunale approva la proposta e, per ribadire la volontà riguardo la sua realizzazione, indice un concorso internazionale di progettazione con lo scopo di realizzare un progetto di cui la città vada fiera, così come indicato nella Dichiarazione Comune d'Intenti. Al bando partecipano numerosi gruppi di lavoro, in data 9 gennaio 2009 viene nominato il vincitore e altri quattro progetti ricevono menzione dalla Commissione Giudicatrice. Ad oggi l'area versa ancora nelle stesse condizioni in cui versava prima dell'inizio del percorso partecipativo, è solo stata affissa una tela sulla facciata della Ex-Fonderia che pubblicizza il lavoro in corso. Purtroppo il problema principale della mancata realizzazione è stato la mancanza di fondi: il progetto in parte deve autofinanziarsi ma richiede un budget di almeno 12 milioni di euro, il Comune ne ha messi a disposizione solo 4 e per questo la risistemazione dell'area non è ancora cominciata. Questo sicuramente è stato lo scoglio maggiore, ma purtroppo non l'unico che si è presentato. E' stato chiesto a dei cittadini, certamente portatori di diversi expertise, di occuparsi in toto della realizzazione di un progetto davvero impegnativo; è stato chiesto loro di organizzare sia la fase di progettazione che di riflettere a possibili soluzioni circa il suo finanziamento come pure di prendersi responsabilità della sua gestione una volta realizzato. Mi sembra doveroso interrogarsi su fine a che punto si debba spingere il coinvolgimento della cittadinanza, se questo debba essere totale come nel caso delle Ex-Fonderie o se sia più adeguato far terminare l'intervento pubblico alla fase di definizione delle linee guida del progetto per poi lasciare concludere il lavoro a figure con competenze tecniche più specifiche.

Il progetto partecipato Via della Partecipazione, a differenza di quello precedente, inizia a seguito di un conflitto. Ovviamente non parliamo di un conflitto fisico ma di una sostanziosa opposizione al progetto di riqualificazione di via della Libertà. Il gruppo di facilitazione che si occupa della gestione del processo, affronta da subito il dissenso diffuso manifestato da una certa fetta di popolazione, deve far capire il prima possibile che è lì per ascoltare la popolazione e per realizzare insieme ad essa un progetto che possa incontrare il consenso del più ampio numero di cittadini. Anche a Vignola si è cominciato con interviste e camminate di quartiere, ritenuti gli strumenti di base per attivare

gli attori e far loro comprendere gli obiettivi del processo partecipato. Si è partito dall'analisi dei progetti precedenti per chiarire che non erano assolutamente vincolanti per i lavori in corso. Uno dei punti più controversi è stata la gestione degli alberi della strada: sono allo stesso tempo ciò che li caratterizza positivamente e il motivo alla base delle discussioni. I residenti della via erano fortemente arroccati su due differenti posizioni: a favore dell'abbattimento o a sostegno della tutela dei tigli. Grazie all'intenso lavoro di indagine, alla sempre più approfondita conoscenza del territorio, il team è riuscito a capire che la questione che preoccupava maggiormente i cittadini non era la presenza invasiva delle piante, bensì la mancanza di sicurezza della strada, il fatto che non fosse più possibile viverla come anni prima si faceva, quando non c'erano automobili che sfrecciavano ad alte velocità, l'illuminazione dell'asse stradale era adeguata, la pavimentazione dei marciapiedi non era compromessa come lo è allo stato attuale. Comprendere ciò, ha permesso di smuovere le posizioni contrapposte dei partecipanti e di farli concentrare maggiormente sull'interesse comune di mettere in sicurezza un luogo cui tutti tengono e che tutti vogliono ritornare a vivere, magari riuscendo a ricostruire quel senso di comunità che il vivere in quella strada nei decenni passati era molto sentito. I lavori di gruppo si sono svolti in un clima che non è mai stato amichevole, i contrasti sono sempre stati presenti e vivi, ma nonostante ciò si è riuscito a raggiungere una proposta finale che riuscisse a mettere d'accordo il maggior numero di partecipanti. Una volta consegnata alla Giunta Comunale la proposta non diventa però un progetto esecutivo. Diverse sono le motivazioni: innanzitutto verso la fine del processo l'Amministrazione avvia il percorso del bilancio partecipativo che li impegna notevolmente in termini di risorse sia umane sia economiche sia di tempo, risorse che vengono distratte dalla realizzazione della progetto Via della Partecipazione. In secondo luogo emergono con ancora più forza le divergenze politiche tra alcuni partecipanti e la Giunta, con il Sindaco in particolare, questioni che sono state presenti per tutta la durata dei lavori ma che non erano così rilevanti da arrivare a bloccarlo. In più, anche in questo caso, sono venuti a mancare i fondi per la realizzazione del progetto; la società che aveva preventivato l'installazione alle porte del paese di una centrale per il teleriscaldamento e che avrebbe effettuato i lavori di posa dei tubi e quindi della risistemazione delle vie oggetto di tali lavori annulla il progetto e quindi, di fatto,

azzerata i fondi utili alla riqualificazione della strada. Tutta la fiducia dei cittadini duramente conquistata viene azzerata, tutto il lavoro di semplificazione delle divergenze reso vano, tutto l'impegno messo da parte dei partecipanti andato in fumo, questi i veri risultati del percorso.

Una riflessione è quindi doverosa. Sebbene i due percorsi siano stati ben progettati, ben condotti, ben partecipati in termini di presenza degli attori agli incontri, produttivi rispetto al raggiungimento della creazione di proposte riguardo gli spazi in esame, non si è stati capaci di dare seguito alla realizzazione dell'impegno messo in atto. Come detto sopra le motivazioni sono state diverse, economiche a Modena e politico-decisionali a Vignola, ma fanno riflettere circa la vera efficacia della progettazione partecipata.

Fa riflettere che, nonostante chi gestisca l'intero processo si impegni a fondo in termini di tempo, risorse, competenze, questi non abbia mai in mano la certezza cristallina di giungere alla realizzazione di quanto prodotto dai partecipanti. Anche se gli sforzi compiuti per conquistare la fiducia dei partecipanti, per riuscire a farli presenziare agli incontri, per riuscire a creare e mantenere le condizioni per un dialogo costruttivo, per superare le difficoltà tecniche necessarie a costruire proposte sensate, per fornire informazioni di carattere tecnico e scientifico che per alcuni campi potevano mancare, per motivare i tecnici comunali a lavorare su progetti settimanalmente modificati, per raggiungere un tanto inseguito consenso circa la proposta finale, anche se tutto ciò viene compiuto con competenza e professionalità non significa che quanto suggerito dai partecipanti venga sicuramente realizzato.

Un percorso partecipato è un percorso complesso, numerose sono le variabili in gioco, numerosi gli interessi in atto, numerose le tipologie di attori che vi prendono parte, numerose le difficoltà pronte a bloccare il processo decisionale. Proprio per questo, una programmazione molto dettagliata e scarsamente flessibile è sconsigliata, le possibilità di incappare in un evento che devii la linearità di quanto preventivato sono molto alte. E' un percorso di apprendimento continuo, dei facilitatori da parte dei cittadini e viceversa, dei facilitatori da parte dell'amministrazione e viceversa, dell'amministrazione da

parte dei cittadini e viceversa, e in questo percorso di apprendimento le novità condizionano di volta in volta le scelte da effettuare. In entrambi i casi il gruppo di facilitazione aveva ben chiaro quale doveva essere l'obiettivo da raggiungere, ma la sicurezza di riuscire a raggiungerlo non era altrettanto forte. Ancora, una volta giunti a conclusione del processo e dopo aver prodotto la proposta finale, quindi dopo aver dato l'illusione ai facilitatori e ai partecipanti che ormai il tutto si stesse risolvendo nel migliore dei modi, altri eventi non prevedibili si sono verificati e i progetti si sono bloccati. Per quanto il gruppo di facilitazione abbia impostato e condotto i percorsi nel migliore dei modi, per quanto abbia lavorato con impegno e professionalità, non ha avuto la possibilità di gestire la realizzazione di quanto prodotto dal processo. Entra in campo la variabile costituita dalla volontà politica che si rivela la vera discriminante riguardo il successo o il fallimento di questo tipo di iniziative. Purtroppo il vero problema è la mancanza di una cultura diffusa della partecipazione, che porta gli amministratori a non riporre l'adeguata fiducia in questo tipo di metodologie decisionali, che li porta a sottovalutare le potenzialità di scelte pubbliche prese attraverso questo tipo di percorsi e che, infine, non fa decollare l'utilizzo della partecipazione pubblica nella definizione di politiche pubbliche.

Le domande che si possono porre sono numerose: in base a quali criteri giudicare di successo un processo decisionale condiviso, che tipo di esiti hanno questi fallimenti sui partecipanti, quali responsabilità è possibile individuare, che cosa manca alla classe politico-amministrativa per far sì che queste metodologie entrino a far parte di una prassi procedimentale ordinaria, come fare per permettere una diffusione di questo tipo di tecniche gestionali ad un più ampio numero di soggetti sia pubblici che privati, quali tipologie di tecniche si possono ritenere più efficaci, in che stato versa la progettazione partecipata nel nostro Paese?

A tutte queste domande, frutto di una riflessione sui casi sopra descritti ho lavorato per cercare delle risposte. Ho pensato di chiedere, a chi di questi temi si occupa quotidianamente se potessero aiutarmi a chiarire le mie confuse idee al riguardo.

L'INDAGINE

INTRODUZIONE

A seguito delle esperienze vissute sul campo insieme a facilitatori professionisti ho riflettuto su quanto questa figura sia importante all'interno di un percorso partecipato. Ha la responsabilità di progettare le azioni da compiere, deve avere competenze elevate sia in termini di conoscenza delle tecniche di gestione dei conflitti sia in termini di esperienza sul campo, deve avere buone capacità relazionali, deve conoscere le modalità operativo-gestionali della pubblica amministrazione, infine deve avere una buona cultura sui diversi temi di cui potrebbe occuparsi. Ho pensato quindi che fosse un buon metodo di indagine intervistare alcune persone che si occupano di partecipazione pubblica ai processi decisionali chiedendo loro una riflessione su questo tema.

L'INTERVISTA

La mia ricerca è mirata a indagare diversi ambiti di approfondimento: per iniziare li interrogo sulla loro formazione sia scolastica sia lavorativa, poi l'intervista passa a indagare sulle metodologie operative di progettazione e gestione del processo e infine una riflessione più ampia sullo stato attuale della partecipazione pubblica nel nostro Paese.

Di seguito lo script delle domande che sono riuscito a porre ai miei intervistati:

- Che tipo di formazione ha avuto?
- Si è formato all'estero o in Italia?
- Come è arrivato a fare il lavoro che fa adesso?
- Qual è stato il suo percorso lavorativo?
- Cosa l'ha spinto a occuparsi di facilitazione?

- In quali situazioni le capita più spesso di intervenire?
 - Qual è il suo ambito preferito, di interesse, “di specializzazione”, se ne ha uno?
 - Che tipi di tecniche si usano maggiormente?
 - Quali sono quelle che usa lei più di frequente?
 - Qual è secondo lei il ruolo che il facilitatore deve svolgere? Quanto il facilitatore interviene e condiziona un processo decisionale?
 - Quanto coinvolgimento emotivo c'è da parte sua durante l'intero percorso decisionale? La condiziona?
-
- Qual è il suo prototipo di cliente?
 - Esiste l'opzione zero? Ovvero dopo un colloquio preliminare sconsiglio al mio cliente di fare partecipazione così come lui me la propone?
 - C'è collaborazione o competizione tra i facilitatori?
 - Come coniugare quantità a qualità? Lei come ci riesce?
 - Come fare per diffondere la partecipazione pubblica nei processi decisionali?

La prima parte dell'intervista è mirata ad approfondire che tipo di formazione hanno avuto, dove hanno studiato e cosa li ha portati a occuparsi di facilitazione. Questo con il duplice scopo di lasciar presentare l'intervistato e fornire notizie anche a chi, come me, vorrebbe intraprendere questo tipo di professione. Ho pensato di trattare la tematica della formazione in quanto ritengo che nei percorsi scolastici e universitari la partecipazione pubblica ai processi decisionali non venga presa in giusta considerazione, non se ne parli a sufficienza nelle aule universitarie, escludendo pochissimi corsi che non danno le competenze necessarie ad affrontare questo tipo di lavoro. Interrogando quindi i miei intervistati volevo scoprire se questa sensazione è solo mia o è opinione condivisa.

La parte centrale è il momento in cui si analizza con più accuratezza il comportamento che il facilitatore mantiene durante il percorso. Ho inserito anche domande riguardo agli ambiti di lavoro per capire come il mercato della

partecipazione sia orientato e come questi possano essere collegati a determinate tecniche di gestione dei processi. Infine in questa sezione ho inserito una riflessione sul coinvolgimento emotivo che può investire chi si viene a occupare di queste tematiche, mi ha sorpreso avere risposte anche molto contrastanti.

La parte conclusiva è di più ampio respiro, più focalizzata ad una visione d'insieme dello stato del mondo della partecipazione in Italia, cerco di capire come siano i rapporti tra chi si occupa di queste tematiche e come siano i rapporti tra questi professionisti e i loro clienti. Ancora chiedo loro un'opinione sul complesso rapporto tra qualità e quantità dei lavori che portano a termine, una dicotomia che ha stuzzicato molto i facilitatori in quanto di difficile analisi. Infine concludere con una riflessione riguardo lo stato attuale della partecipazione pubblica in Italia e quale futuro intravedono per questo campo facendo riferimento anche alle leggi sulla partecipazione della Regione Toscana³ e Emilia-Romagna⁴.

GLI INTERVISTATI

La lista degli intervistati è la seguente:

- Matteo Zulianello
- Claudio Calvaresi
- Cristian Zanelli
- Iolanda Romano
- Anna Crimella
- Chiara Vona
- Giovanni Ginocchini
- Walter Sancassiani

³ Legge regionale 27 dicembre 2007, n. 69 Norme sulla promozione della partecipazione alla elaborazione delle politiche regionali e locali.

⁴ Deliberazione legislativa n. 115/2010 Norme per la definizione, riordino e promozione delle procedure di consultazione e partecipazione alla elaborazione delle politiche regionali e locali.

- Sara Seravalle
- Marianella Sclavi
- Mario Sartori
- Giuliana Gemini
- Gerardo De Luzenberger
- John Forester.

Sono tutti professionisti che lavorano nel campo della partecipazione pubblica ai processi decisionali da lunga data e con una lunga esperienza sul campo. Andiamo a conoscerli meglio. Matteo Zulianello lavora per Avanzi, una società conosciuta oggi per la sua specializzazione nel campo della responsabilità sociale d'impresa, e si occupa di progettazione partecipata; il suo settore di competenza è la gestione del riciclo dei rifiuti, ma la sua formazione è stata fatta sulle Agende21. Claudio Calvaresi è un docente del Politecnico e un consulente dell'IRS, Istituto di Ricerca Sociale, per il quale si occupa di sviluppo e gestione territoriale con una particolare attenzione al coinvolgimento degli attori. Cristian Zanelli è impiegato in ABCittà, una cooperativa nata per fare educazione ambientale e lavorare con i bambini che oggi si occupa di partecipazione tout court. Iolanda Romano è un nome famoso nel campo della facilitazione, è la presidentessa della prima, e più grande, società che si occupa di questo, Avventura Urbana, nonché profonda conoscitrice di tecniche di gestione dei processi partecipati. Anna Crimella e Chiara Vona sono due delle tre socie di Città Possibili, società sul mercato da ormai diversi anni specializzata in piani di gestione, ovviamente partecipati, di aree verdi. Giovanni Ginocchini è stato l'ideatore dell'Urban Center di Bologna, uno spazio pensato per la progettazione condivisa e la comunicazione con i cittadini; si occupa di progettare e facilitare percorsi partecipati e è stato uno dei pochi che è riuscito a portarli in televisione⁵. Walter Sancassiani è presidente di FocusLab, società che si occupa di progettare e gestire processi complessi e multiattori, è molto impegnato anche sulla formazione riguardo le tecniche di gestione dei gruppi, ed è tra i pochi che sono riusciti a portare a buoni risultati i processi di Agenda 21. Sara Seravalle dopo una lunga permanenza ad Avventura Urbana lavora come libera

⁵ Report, trasmissione su RaiTre, ha dedicato un servizio al progetto partecipato del Parco della Bolognina, aiutando molti aspiranti facilitatori a spiegare il lavoro che sperano di fare.

professionista ed è anche docente al Politecnico, il suo ambito di studio sono le periferie e gli spazi urbani da riqualificare. Marianella Sclavi è, a mio avviso, il guru della partecipazione in Italia, conosce la partecipazione pubblica nel Bronx dei primi anni '90, approfondisce i suoi studi al MIT di Boston, insegna al Politecnico per alcuni anni poi abbandona il campo accademico e oggi gestisce incontri decisionali in modi decisamente innovativi. Mario Sartori e Giuliana Gemini hanno creato e gestiscono la Rete Civica Milanese, società che aggiunge alla partecipazione di tipo tradizionale anche quella fatta via web, sicuramente di notevole impatto vista la recente evoluzione tecnologica. Gerardo De Luzenberger è uno tra i massimi esperti in Italia di open space technology, la sua società si occupa di progettare e gestire processi decisionali pubblici e molto anche di formazione su diverse tecniche di gestione dei gruppi di lavoro. Infine John Forester, uno dei più importanti studiosi del panorama americano che si occupa di approfondire i comportamenti dei facilitatori durante i percorsi di progettazione e la gestione dei conflitti.

A seguire riporto i colloqui avuti con i miei intervistati senza fare un riassunto, senza che ci sia una mia interpretazione delle loro parole. Ho seguito il consiglio che mi ha dato Forester durante la nostra chiacchierata, le storie acquisiscono una forza speciale se raccontate con la voce di chi le ha vissute⁶. Ho ritenuto giusto seguire il suo suggerimento.

⁶ Per questo stesso motivo l'intervista a John Forester è riportata in inglese e non tradotta.

MATTEO ZULIANELLO - AVANZI

Parliamo un pò della sua formazione, dove ha studiato, in Italia o all'estero, che percorso di studi ha avuto?

MZ Diciamo che sono stato un tuo precursore, mi sono laureato in pianificazione territoriale nel 2003, scegliendo l'indirizzo più orientato alle politiche e alla partecipazione. In realtà la formazione sui temi della partecipazione la impari sul campo, giustamente il corso di laurea non deve formare dei facilitatori, e una volta affrontare le prime esperienze sai poi come tararti. Il vantaggio di laurearsi nel campo della pianificazione risiede nel fatto che molti dei lavori che poi ti trovi a affrontare hanno a che fare queste tematiche. Pensa alla nuova legge urbanistica regionale o alla normativa che regola la VAS che prevedono la partecipazione, certo poi ti devi sempre aggiornare perchè le nuove leggi bisogna conoscerle, ma gran parte delle cose che incontri rientrano nei temi incontrati all'università.

E poi la maggior parte dei conflitti hanno luogo sulla scala urbana...

MZ Principalmente sì, in realtà a me è capitato di lavorare in ambito urbano ma anche su temi diversi. Abbiamo fatto progetti con l'autorità di bacino del Po, su due comunità montane una in Lombardia e una in Veneto per fare dei piani di assetto idrogeologico che nulla c'entrano con la città. Quindi per farti capire che, certo le leggi tipo quella dell'Emilia e quella toscana, prevedono in sempre più aree il tema della partecipazione.

Tornando a lei, dopo gli studi ha deciso di capire come si fa progettazione partecipazione sul serio o come ci è arrivato a farlo?

MZ **E' capitato un pò per caso**, a me interessa il tema della sostenibilità in senso lato, ho chiesto di fare uno stage a Avanzi e ho cominciato a occuparmi di queste tematiche . Ho cominciato con le Agende21 locali, in un comune e in

una provincia, interessante perchè vedi due diversi livelli di operatività e di attori. **La formazione te la fai quando cominci a fare questo tipo di lavori.**

Quindi in università non hai mai ricevuto indicazioni in questo verso? Neanche io che la sto facendo adesso ne ho mai sentito parlare.

MZ No sulla facilitazione no. Sul tema dell'analisi degli attori e sull'analisi delle politiche si, sul tema del rapportarsi direttamente con gli attori no. E' una cosa che manca ma non so neanche se sia una cosa fattibile perchè mancherebbe comunque il toccare con mano. **Imparare una tecnica è importante ma fino a un certo punto**, poi è come tu ti relazioni con gli attori che fa emergere una questione piuttosto che altre.

Accennando alle tecniche, quale le sembra siano quelle più usate in Italia e quale invece usa lei più spesso?

MZ Le tecniche sono numerose ma hanno un denominatore comune che è quello di avere una strategia per far emergere i temi ai vari livelli di azione. quindi tutte le tecniche partono dallo strutturare il problema per definire poi azioni per affrontarlo correttamente. In realtà di tecniche ce ne sono molte ma quelle che si usano sono due o tre sostanzialmente a seconda delle tematiche e del livello di conflittualità. anche perchè una tecnica può avere la particolarità di lasciare molto spazio ai partecipanti o di indirizzare in modo più forte gli attori per non rischiare di andare a parlare di tutto e nulla. Il rischio quando si va a gestire un conflitto è quello di andare a finire in una contrapposizione troppo decisa.

Di perdersi nel conflitto tralasciando i contenuti.

MZ Esatto e sarà il facilitatore, in quel momento, che dovrà tararsi a seconda delle circostanze. Sulle tecniche che si usano, **qui ultimamente va di moda l'open space technology che ha i suoi vantaggi ma anche i suoi svantaggi.** Ha la capacità di far interagire molte persone su temi ampi, tipo di programmazione e di modifica dei comportamenti ma se non ha dietro

un'amministrazione forte che dà un seguito all'evento, qui il facilitatore fa molto poco se non motivare i vari attori. Se non c'è seguito il risultato dell'ost è un report e, visto che in Italia non si fanno di più giorni, è difficile entrare nel dettaglio specifico delle tematiche che si vanno a affrontare. Questo è un problema di tante altre tecniche, se la pianificazione è solo di facciata quello diventa il vero problema. **Gli strumenti di partecipazione non sono prescrittivi, e niente assicura che quanto emerge debba poi essere realizzato.** Di conseguenza i rapporti tra amministrazione e chi partecipa sono sempre sul filo perchè se a un certo punto l'amministrazione fa vedere che non ha la volontà anche la voglia dei partecipanti scema. Oltre all'ost le tecniche sono legate alla struttura dell'agenda 21, su tempi abbastanza lunghi per permettere agli attori di portare tutte le competenze ma anche per far digerire alle amministrazioni questi nuovi strumenti cui non erano abituate. Si parlava di tempi lunghi nell'ordine di 6 mesi ma anche a più di un anno che potevo consentire di realizzare progetti approfonditi ma che se non si concentrava sulla partecipazione rischiava di essere troppo diluito coinvolgendo sempre le solite poche persone , mentre la partecipazione dovrebbe far emergere una discussione collettiva, in realtà erano idee molto particolari che se andava bene erano di associazioni ma spesso solo di persone. Si rischiava si perdere la legittimità del percorso. Si usano anche simulazione di agenda 21 tipo l'EASW, che permette a quelle amministrazioni che ancora non conoscono le tematiche della partecipazione di affrontarle in un workshop di due giorni vedendo non solo i contenuti ma anche del processo.

Quindi usando uno strumento strutturato.

MZ E' decisamente strutturato, il lavoro che con l'agenda 21 facevi in sei mesi lo fai ora in due giorni, ha tempi molto stretti, il facilitatore segue tutte le attività, cerca di arrivare a definire le strategie, le azioni, dire chi deve realizzare quelle azioni sui diversi temi specifici. ha il vantaggio di far vedere all'amministrazione più che i temi che possono essere la pianificazione piuttosto che l'agenda 21, come i cittadini si muovono, cosa si aspettano.

Si, quelli che ho visto di EASW si occupavano di temi molto ampi, la mia città nel 2020, su tematiche quali trasporti, ecologia, ambiente, difficile risolvere questi macroproblemi. Passiamo a vedere il ruolo facilitatore, come si può vedere è molto diverso a seconda delle varie tecniche. Qua secondo me sta il vero inghippo. è tra due fuochi, tra i cittadini e l'amministrazione, deve prendere le parti ma non deve prendere, ha un cliente che lo paga ma non deve condizionare il processo. Come secondo lei dovrebbe essere il ruolo del facilitatore in questo senso?

MZ Intanto voglio dire che secondo me il facilitatore non è tra due fuochi. Un'amministrazione che assume un facilitatore sa che questo difficilmente prenderà una posizione. **Il facilitatore ha sostanzialmente obiettivi di processo, dal punto di vista contenutistico non dovrebbe permettersi di intervenire.** Ognuno su determinate tematiche ha le sue idee, ma quello che interessa al facilitatore è che vengano riportate tutte le voci che intervengono per raggiungere l'obiettivo che ci si è prefissati, quali ad esempio l'adozione di un piano d'azione, di un piano strategico. Spesso il committente fa pressione perchè si faccia una cosa piuttosto che un'altra, ma il facilitatore non la deve considerare se no chi partecipa pensa che questo ha asservito una delle parti, deve quindi mantenere una posizione di equidistanza.

Vedo però che usa molto spesso il condizionale.

MZ E' vero perchè comunque siamo esseri umani e **quando ci sono tematiche che magari conosci è anche ovvio che hai le tue idee ma non devi mostrarle. Come fare? Uno deve informarsi il più possibile.** Studiando pianificazione non sapevo come si redige un piano dei rifiuti, so che esiste ma non come si fa, quindi formazione costante, una lettura attenta del territorio, degli attori, delle loro competenze. Noi prima di tutto facciamo una stakeholder assessment perchè serve a noi per capire il contesto ma anche all'amministrazione per capire le questioni.

Prima dicevi che il facilitatore ha più obiettivi di processo, ma poi hai sostenuto che deve anche conoscere a fondo il tema in discussione. per me il paradosso

è che meno so più riesco a far emergere dalla discussione, mentre tu sostieni una cosa un pò diversa, giusto?

MZ Se tu non hai una profonda conoscenza il rischio è che si creino due posizioni contrapposte e non sai come uscirne, mentre se hai determinate competenze riesci a uscire da questa situazione non facilitabile e ricreare il dialogo.

Passare quindi dalle posizioni agli interessi.

MZ Esatto. **Quindi tu devi avere delle tue posizioni, devi far sì che non condizionino il tuo operato, ma devono essere utili nei momenti di crisi.** Bisogna essere in grado di allargare la posta se è necessario per evitare di chiudersi in un imbuto, ma anche di chiuderla quando la discussione rischia di finire nel marasma totale. Qui torniamo agli obiettivi di processo , devi far in modo che nelle riunioni non ci si perda e che siano fruttuose e per farlo devi avere tu delle competenze per evitare il rischio di pericolose sbandate.

Mi sembra di capire che una parte fondamentale è quella della stakeholders assessment, in seguito a quella poi si decide come muoversi, quali tecniche usare....

MZ Sì, grazie a quella si capisce a fondo il contesto, gli attori hanno modo di esprimersi e iniziare a confrontarsi, si riesce a valutare quanta disponibilità al dialogo e al lavoro c'è nelle diverse parti. E' importante per il nostro lavoro, da qui capisco fin dove posso arrivare.

Ho assistito a diversi processi e mi ha incuriosito il fattore emozionale dei facilitatori, quanto i facilitatori si schierano dalla parte dei "deboli", di solito i cittadini con un coinvolgimento emotivo molto forte andando a condizionare l'esito del processo. Le è mai capitato una cosa del genere? Come si comporta in queste situazioni?

MZ Dipende anche da dove mi trovo a operare, se dovessi farlo nella mia città avrei sicuramente anche degli obiettivi di contenuto e non so quanto riuscirei a fare bene il mio lavoro di facilitatore. Dipende anche tanto dalla personalità, **io sono una persona abbastanza fredda che non si fa coinvolgere molto però capisco anche chi si lascia prendere.**

Poi magari non è neanche una cosa negativa, se i cittadini vedono uno che si impegna anche emotivamente è possibile che ricambino con la stessa passione.

MZ Su questo non sono d'accordo perchè si rischia di diventare dei capopopolo e non è questo il ruolo del facilitatore, non si fa bene il lavoro, si rischia di essere condizionati nel momento decisionale, quando poi bisogna trarre le conclusioni.

Passando a un altro tema, il vostro prototipo di cliente qual è?

MZ Noi abbiamo lavorato sia con enti pubblici che con privati. Con questi ultimi, che sono poi le imprese, lavoriamo sulla responsabilità sociale che può avere un declinazione tra le tipologie della partecipazione e parliamo di stakeholder engagement, che va un po' oltre al solito coinvolgimento dei cittadini. L'amministrazione ha tempi più brevi, quando va bene che sono due mandati, vuol dire che riesci a rimanere in contatto con l'assessore di riferimento per dieci anni, ma questa è una manna dal cielo e hai la possibilità di lavorare e programmare per molto tempo, **ma la maggior parte delle volte ci sono degli stop, cambi la giunta, il processo viene bloccato e tutto l'impegno dei partecipanti va a farsi benedire, la fiducia che avevi conquistato va persa.** Con i privati è diverso, hanno interessi di lunga durata, quando mi insedio in un luogo è nei miei interessi informare la comunità di cosa faccio piuttosto che avere i comitati no-qualcosa. Molte imprese hanno la necessità di comunicare e non solo col territorio, pensiamo alle banche, non hanno impatti diretti sul territorio circostante, ma ce li hanno su differenti comunità, e hanno uguali necessità di dialogo.

E' più partecipazione o informazione e comunicazione?

MZ Dipende. sa alcuni tavoli emergono anche temi che vanno affrontati, non è solo la banca che mi dice cosa fa e poi ciao, può capitare che mi chiede come fare a migliorare il servizio, la percezione della sua impresa. Viene quindi coinvolto il cittadino, magari sotto forma di associazione nel fornire informazioni, un pò come nelle agende 21, una bella lista della spesa di buoni propositi che poi l'amministrazione non aveva budget per realizzare. Per i privati c'è una diversa consapevolezza, i cittadini sanno che non possono obbligare a quanto propongono, ma le imprese se lo realizzano vanno incontro a un largo consenso. Poi ci sono anche tante imprese che fanno rsa solo per comunicazione, e sono la maggior parte, aggiungono un altro bollino al loro curriculum. Poi ci sono altri che lo fanno con la giusta convinzione, vedi HERA che ha attivato il progetto RAB Residential Advisory Board un comitato di controllo di inceneritore e di centrali a turbogas a cui partecipano anche i cittadini, è un sistema di comunicazione abbastanza diretto. Se poi vediamo le VAS il discorso è diverso, è rivolto a un progetto fisico e a breve realizzazione, di solito con una conflittualità più alta, ma istituendo tavoli di confronto si riesce a lavorare anche in questi contesti.

Esiste quella che viene chiamata l'opzione zero? nel senso che dopo un colloquio preliminare con un cliente sconsiglio di fare il percorso partecipato perchè non condivido le sue finalità e le modalità?

MZ Sì, capita. Se ti propongono di progettare un percorso partecipato su un tema che lascia poco spazio di manovra e di discussione, magari che è facile che porti ad aspre conflittualità, allora è meglio non fare, **i facilitatori non sono degli imbonitori**, diventa controproducente per la società per cui lavori. Magari a te non importa granchè dei contenuti della discussione ma rischia di essere etichettato l'operato della società nella quale lavori.

E tra i vari facilitatori, e le loro società che rapporti ci sono? Collaborazione o competizione?

MZ Certamente sui bandi ci si impegna, ma soprattutto per gli interessi economici. A me è capitato molto spesso di collaborare con altri operatori, condividere i lavori con altre società delle nostre dimensioni per unire le forze.

E poi un altro tema di riflessione, la contrapposizione tra qualità e quantità. Voi siete un certo numero, ma se prendete troppi lavori le vostre risorse si esauriscono e non riuscite ad assicurare la qualità dei vostri servizi ma se ne avete troppo pochi poi i fondi scarseggiano.

MZ Non vedo questo come un vero problema, se ci fosse la volontà vera di fare partecipazione da parte delle amministrazioni non ci sarebbero problemi a assumere altra gente e formarla. Non vedo questa grande domanda che farebbe aumentare il mercato. Ci sono società grandi, quali Avventura Urbana, che si muovono a un livello politico, di riconoscibilità, sono quelli che sono sul mercato da più tempo e le amministrazioni, ad esempio quelle toscane e emiliane, si fidano di loro perché le conoscono da più tempo. **In realtà ti capita di trovare dei piccoli che fanno anche delle schifezze, che non hanno le competenze per lavorare bene.** Certo che se il mercato cambiasse aumentando la scala di azione, magari si perderebbe un po' il livello "artigianale" col quale si segue il percorso, con tutta l'attenzione che viene dedicata a ogni fase. Se si riesce a non standardizzare il lavoro, che comunque deve essere personalizzato, ma si standardizza la formazione di chi dovrà compierlo quel lavoro.

Un'altra riflessione che le propongo, è possibile che, e penso a Emilia-Romagna e Toscana, le attività di partecipazione passate e che magari non sono andate a buon fine ostacolino lavori futuri, potrebbero togliere la fiducia ai cittadini verso queste metodologie?

MZ **Importante è che le amministrazioni abbiano chiaro, e lo comunichino altrettanto chiaramente, cosa vogliono fare.** Riproporre le agende 21 su alcuni temi non ha molto senso, mentre in Emilia la realizzazione dei PSC favorisce e richiede la partecipazione e se mi fosse anche suggerito in che modo farla sarebbe un bene. Forse la tua riflessione parte da una

generalizzazione un pò troppo ampia, ci sono amministrazioni che in passato hanno fatto male e ora si impegnano il doppio e altre che magari in passato hanno fatto bene e ora si gongolano di quello che hanno fatto senza aggiungere nulla di positivo.

CLAUDIO CALVARESI - IRS

Per cominciare mi descrive brevemente quello che fate qui all'IRS?

CC IRS è una struttura di ricerca e consulenza con al suo interno diversi gruppi di lavoro: economisti, sociologi, analisti delle politiche e il mio gruppo si occupa di politiche urbane con particolare attenzione agli attori. Dico questo **perchè prima di spiegare di cosa ci occupiamo è meglio sottolineare come ce ne occupiamo: l'idea di fondo è che il coinvolgimento degli attori nella realizzazione di politiche le possa rendere maggiormente efficaci**, aiuta a internalizzare nelle politiche il punto di vista degli attori. quindi dopo questa premessa di cosa ci occupiamo, lavoriamo a diverse scale, dalla redazione di piani regolatori, oggi PGT, che sono quelle di cui ci occupiamo da più tempo, ma anche lavoriamo su temi di rigenerazione urbana soprattutto nelle periferie, facciamo assistenza tecnica ai piani di accompagnamento sociale ai contratti di quartiere, piuttosto che non piani strategici di più ampio livelli e programmazioni territoriali integrate a un livello sovracomunale. La scala del nostro intervento è abbastanza irrilevante, noi mettiamo in campo una metodologia di azione.

Lei mi ha parlato di politiche urbane, non mi è chiaro se vi fermate al momento della progettazione del percorso partecipato o se "scendete in strada" a conoscere gli attori?

CC Certo che scendiamo in strada, ovviamente dipende dalla scala dell'intervento che dobbiamo effettuare. se stiamo lavorando su un quartiere allora lavoriamo molto sul territorio, di solito aprendo un laboratorio di quartiere, che diventa uno sportello con gli abitanti che arriviamo a conoscere per nome e cognome svolgendo diverse attività quali informazione e comunicazione come anche coprogettazione di alcuni piani tipo quelli della mobilità. Se lavoriamo su una scala sovralocale allora le interviste mirate a stakeholders, attori privilegiati, portatori di competenze specifiche che riteniamo utili avviene un avvicinamento mirato alla sollecitazione alla discussione. In questo caso usiamo interviste, focus group, workshop.

Bene, poi torneremo alle tecniche, lei come è arrivato a fare questo lavoro? che tipo di formazione ha avuto?

CC Mi sono laureato in urbanistica a Venezia e di partecipazione non si parlava molto, poi durante il mio dottorato con Alessandro Balducci approfondisco il tema da lui a lungo studiato, arrivo quindi qui a lavorare e incontro anche Fareri e Dente, riesco a mettere in pratica una teoria a noi ben nota.

Dall'idea che mi sono fatto è che anche per lei l'incontro con la partecipazione sia piuttosto casuale, non ci sono approfondimenti scolastici durante i corsi universitari.

CC Beh quando ero all'università io l'urbanistica veneziana, che era di primo livello, si divideva in due categorie: i progettisti, capitanati da Astengo e sostenuti da Secchi, oppure si era, e io pensavo di essere in questo secondo gruppo, quelli che venivano considerati gli analisti che rivendicavamo la nostra autonomia dall'essere solo attori complementari alla stesura del piano. non si parlava di politiche nè di analisi delle politiche pubbliche perchè in Italia questa è arrivata un pò tardi. La partecipazione era intesa come quella delle associazioni dal basso, e poi questa presuppone che le politiche pubbliche vengano decise condividendo la scelta con un ventaglio non definito di attori siano essi pubblici o privati e questo allora non era concepibile e questa era opinione condivisa sia dai progettisti che dagli analisti. Le politiche pubbliche erano di competenza del settore pubblico.

Oggi le sembra che sia cambiato qualcosa? O meglio come vede la predisposizione delle amministrazioni verso la partecipazione?

CC Provo a tipizzarli così su due piedi. I primi sono **gli ideologici, la partecipazione perchè è bello**, che possono essere vagamente molto di sinistra o molto cattolici o entrambe le cose; per loro la partecipazione è giusta e democratica e voglio sperimentarla nel campo in cui opero. Poi ci sono **i curiosi**, che di solito non sono affatto ideologici o lo sono molto meno, **sono curiose di capire cosa gli porta**; di solito la partecipazione gli è capitata,

magari per una legge che li obbliga o magari l'hanno scelta perchè hanno voglia di capire meglio e questi sono quelli più interessanti, danno anche soddisfazione, richiedono impegno e di solito poi ti seguono. Infine ci sono **quelli a cui non importa niente, la fanno perchè devono, ma soprattutto per levarselo dai piedi** e sono decisamente i meno interessanti. **Io più che definirmi un facilitatore mi definisco un disturbatore**, sei in una situazione strana, sei pagato da uno a cui devi fare un servizio e lo devi fare nel migliore dei modi ma **c'è un aspetto della partecipazione che è particolarmente interessante, crea degli effetti inattesi che possono anche essere abbastanza irritanti per il committente. Per me più ne emergono più è un segnale che stai facendo bene il tuo lavoro.** Un'altra cosa che il committente non sa è che è mediamente difficile far partire un percorso partecipato, e dopo averlo iniziato bisogna superare un alto muro di diffidenza che gli attori, chiunque essi siano hanno.

Solitamente dicono "tanto non servirà a niente"

CC Esatto ma se si riesce a superare questo momento allora si mette in gioco e chiede di essere sostenuta. la politica in questo non è ancora capace di ascoltare, perchè a un certo punto potrebbe anche spaventarsi, **un eccesso di successo potrebbe, per assurdo, bloccare il percorso.**

Passando ora alle tecniche utilizzate, voi come vi muovete e cosa vedete che si usa di più?

CC Confesso che ne so un pò poco delle tecniche ma solo perchè alcune non le uso, non sono un appassionato di tecniche.

Certo è una codifica per incasellare un metodo di lavoro.

CC Non ne sono particolarmente persuaso. **L'enfasi sulla tecnica finisce per penalizzare la partecipazione**, la tecnica viene assunta per replicabile ovunque. Posso supporre che un open space riesca a portare buone risultati quasi sempre. Punto a cercare di far sì che il partecipante si renda conto di

rientrare in un qualcosa di importante magari organizzando un grande evento e questo mi è sembrato essenziale. Ci è capitato di organizzare focus group e poi trovarci con 60 persone, uscendo quindi dalla tecnica in sè. Al di là dei contenuti emersi, a volte anche interessanti c'era l'idea di prendere parte a un processo interessante e io mi ci riconosco come un componente di questo. **Vedo le tecniche più come per capire cosa mi può servire di una o dell'altra**, c'è poi anche un altro aspetto esterno alle tecniche e mi riferisco alla rappresentazione che hanno una grande capacità di mobilitazione, ben più potente delle parole. Può essere una rappresentazione grafica su una carta a un concept, qualsiasi cosa che ti faccia capire come si può vedere il tuo stesso territorio. Non è una tecnica di partecipazione ma ha la capacità di stimolare e smuovere un certo numero di coscienze e può aiutare la partecipazione. Sono tecniche gli eventi tipo concerti di piazza? Non strettamente ma se voglio promuovere un altro utilizzo degli spazi allora può servirmi per stimolare la discussione. **Ho molte possibilità che devo adeguare al contesto in cui mi trovo a operare, quello che mi interessa è che qualche contributo alla politica poi emerga.**

Proviamo ora a parlare del ruolo del facilitatore durante il processo. Lei ne ha visti molti, come si comporta? Quanto riesce a intervenire e quanto a non intervenire? Quanto riesce a farsi/non farsi coinvolgere?

CC A me capita di intervenire, e quindi mi ritengo ancora meno un facilitatore, non facilito la discussione democratica. Considero gli attori come le tessere di un puzzle; la politica è fatta di attori, problemi, risorse, opportunità, azioni, soluzioni e noi dobbiamo comporre una figura che chiameremo una politica. Non sarà una soluzione definitiva, anzi subirà certamente dei cambiamenti, dovrò magari rivedere gli attori, se ne ho troppi e alcuni non li ritengo interessanti e utili perchè coinvolgerli, se anzi mi mancano risorse e competenze devo darmi da fare per cercarle e far sì che contribuiscano anche loro. Se il mio obiettivo è costruire la soluzione allora devo farli lavorare per costruire un progetto e per arrivarci non devo farli discutere ma cominciare a guidarli verso quella che io penso sia una soluzione.

Non mi è chiaro, la soluzione che vorrebbe raggiungere è quella che lei suggerisce o è quella cui lei lavora per farla emerge dalla discussione?

CC E qua secondo me emerge un'altra questione **bisogna essere esperti del tema?**

Anche secondo me è una questione molto importante.

CC Io non ho una risposta certa, ho una opinione cui credo sempre di più, **bisogna essere almeno un pò esperti dei temi in discussione.** Siamo sempre insieme ad altri che ne sanno più di noi, magari esterni con idee diverse, non possiamo essere esperti solo della tecnica. Poi dipende, se voglio far emergere solo la visione del gruppo allora posso anche non sapere niente del tema discusso e posso gestire qualunque gruppo di lavoro. Se ho in mente una soluzione di solito la pongo all'attenzione dei partecipanti perchè venga presa in considerazione e possa stimolare la creatività verso nuove soluzioni.

Prima parlava di scale più estese e sovracomunali, ho assistito al piano strategico di area vasta del basso varesotto che si è risolto in un niente di fatto. Che risvolti hanno su chi ha partecipato e sui vari stakeholders?

CC Intanto penso a perchè sono arrivato a quel risultato e posso dirmi, è colpa del mio committente che non ha voluto arrivare fino in fondo o posso riconoscere il mio fallimento. Quale che sia il motivo delle politiche non si butta via niente, c'è qualcosa che può sempre tornare utile, è certamente un garbage can, è un modo di consolarsi anche, ma anche per interrogarsi sul fatto se abbia fatto di tutto per arrivare al risultato. Poi ti capita di aiutare la politica e non le politiche, nel caso del piano partecipato di Pesaro il nostro lavoro probabilmente è servito più alla politica che non alle politiche, ma mi auguro che abbia aiutato il sindaco a crescere per fare politiche migliori.

Per concludere, come la vede la partecipazione in Italia? Come si può promuovere? Le leggi toscana e emiliana la sostengono, lei cosa ne pensa?

CC lo la vedevo già morta anni fa invece sono stato smentito dai fatti.

Dipende da cosa ci aspettiamo, l'abbiamo istituzionalizzata e quindi è come dire il regolamento urbanistico, la policy community ha vinto e ce l'ha fatta, è un grande successo professionale ma non significa che questo ci fa dire che abbiamo delle politiche migliori. Sulla sua istituzionalizzazione per noi che ci lavoriamo è un bene, ci sarebbe più domanda e camperemmo meglio, per la politica siamo stati utili, per le politiche bisogna valutare caso per caso. Il futuro: intanto il tema si è affermato, la partecipazione è ora riconosciuta come positiva, grazie a scambi di opinioni da cui trarre qualcosa di buono, soprattutto in Italia dove si pensa che nulla di buono si possa ricavare.

CRISTIAN ZANELLI - ABCITTA'

Bene, cominciamo, come sei arrivato a fare questo lavoro? Che tipo di formazione hai avuto?

CZ Molto personale come approccio....io mi sono laureato in architettura al politecnico e da quando ho avuto la possibilità di scegliere i corsi da seguire ho sempre cercato qualcosa che fosse pertinente la progettazione partecipata. Nel frattempo ho avuto modo di conoscere Ray Lorenzo e Jeff Bishop e ho cominciato a fare un pò di interviste e avevo preso anche un pò di pratica. Per la tesi ho seguito dei casi a Genova e a Castenaso dove poi con una società abbiamo vinto il bando e eseguito i lavori. Tra gli intervistati ho trovato Lorenzo che mi ha coinvolto in AbCittà, piano piano sono entrato in questo mondo.

Una volta cominciato a lavorare qual è il tuo interesse principale, il tuo ambito di intervento principale?

CZ Noi, soprattutto all'inizio, ci siamo occupati principalmente di educazione ambientale con i bambini e è una palestra molto importante, devi pensare di minuto in minuto, non ci può essere un minuto di noia se no perdi tutto, richiede una preparazione molto dettagliata che invece puoi evitare se lavori con gli adulti. Dal 2003 in avanti mi sono occupato di più di processi che hanno a che fare con gli adulti e per la nostra società si è aperto il canale della rigenerazione urbana. Ultimamente ci stiamo anche interessando di pianificazione strategica.

Parliamo anche di tecniche usate, voi avete un modus operandi che vi caratterizza? Avete delle preferenze riguardo ad alcune?

CZ Quello che facciamo è: **mai utilizzare una tecnica a prescindere dal contesto**. Ci piace scegliere le tecniche ad hoc sia disegnare le tecniche stesse, all'interno della parola di workshop ci sta dentro un pò di tutto, dal workshop di visioning a quello di planning, sempre più tarati sul bisogno.

Che cosa ne pensi di tutte queste tecniche che continuano a saltare fuori?

CZ Ma **la maggior parte delle volte è solo un modo diverso di chiamare cose anche datate e già conosciute**, non per questo da non usare. Noi usiamo molto anche il metaplan, l'uso dei post-it che è più linguaggio al posto di una tecnica.

Il ruolo del facilitatore all'interno del processo qual è? Quanto riesce a non intervenire se vuole farlo?

CZ Intanto chiariamo che ora parliamo del facilitatore e non del responsabile del progetto, come lo chiamiamo qua, capita poi che quest'ultimo faccia anche il facilitatore insieme a altre persone. Per noi il facilitatore deve essere una figura terza, tante volte le amministrazioni si improvvisano progettisti di processi partecipati e a volte anche facilitatori, che non è un male in sé ma **se c'è una figura terza almeno si intravede un pò di neutralità, che serve in un processo**. Le persone quando vengono, stanno dando il loro tempo e il loro impegno stringendo un patto di fiducia è meglio che si trovino intanto una figura nuova, non quella che non ha mai risposto alle loro precedenti richieste, se no ritornano sempre le stesse domande e di solo non si discute, si litiga. Il progettista tara le azioni da compiere dal suo punto di vista, con una nuova visione dei fatti. Capita che si dica che la riunione in un certo modo non ha mai funzionato e allora si fa un questionario imbucandolo nelle caselle e dando nuove possibilità. Poi c'è il tema della neutralità, accoppiato al tema della competenza. Si è discusso sul fatto se il facilitatore debba essere o meno un architetto quando si discute di architettura? Secondo noi no, noi abbiamo fatto la scelta di focalizzarci di più sulle tecniche e sul processo, quindi **paradossalmente meno ne sai meglio è, perchè così non orienti la discussione**. Altre volte questo è un punto debole, si perde due ore di tempo parlando di una cosa senza sapere bene di cosa sto parlando. La cosa che noi facciamo è portare un facilitatore di AbCittà e un esperto del tema in discussione cui viene data la parola dal facilitatore, questa secondo noi è la soluzione migliore, chi gestisce il gruppo si concentra solo su quello e chi conosce l'argomento controlla che non si esca dal seminato.

Alcuni però la vedono in modo differente, pensando sia più importante conoscere il tema in discussione.

CZ Se uno si concentra maggiormente sui temi allora preferisce quel modo, secondo me con lo schema che utilizziamo qua si riesce a raggiungere lo stesso risultato ma utilizzando un percorso che valorizza maggiormente i partecipanti e le loro discussioni. Noi, ad esempio, di solito non facciamo mai la progettazione, cosa che fanno quelli di Avventura Urbana, perchè forse rischi un pò troppo di andare verso i soldi, si pagano i progetti e non i processi partecipati.

Quanto entra il facilitatore nel processo? Quanto interviene e come si riesce a gestire il rapporto di fiducia con i partecipanti?

CZ Contrariamente a quanto ti ho detto prima, quindi che l'approccio è molto freddo e distaccato ma solo verso i contenuti, come dice Marianella Sclavi **quando si fa progettazione partecipata bisogna usare tutte le competenze, tutte le sensazioni, tutti i sentimenti, bisogna aprirsi completamente al coinvolgimento emotivo.** Per me è facile, sono partito a fare laboratori con i bambini e con loro non puoi non aprirti. Negli incontri si parte sempre da rapporti di buona educazione, se uno risulta anche simpatico questo aiuta e si riescono a stringere legami anche in incontri che durano solo due ore e sono cose che non puoi fingere, certo poi non tutti sono simpatici ma con un pò d'ironia si riesce a creare un buon clima. Quindi **uno ci deve mettere tutto anche quello che sembra meno professionale.** Un'altra cosa è la durata del processo, nei contratti di quartiere questo si vede, le persone si rivolgono agli sportelli e incontrano delle persone, si stringono legami che vanno oltre il lavoro che uno sta facendo, la fiducia si cementa. Questo vale sia per le persone sia per le amministrazioni, sono poche quelle che capiscono la partecipazione ma quando lo fanno ti richiamano, cercano di riusarla in altre occasioni. Poi c'è un altro problema, **il responsabile del percorso partecipato non è autonomo**, nel senso che se anche porta a termine il suo compito c'è in un secondo momento l'amministrazione che lo deve mettere in pratica, o le imprese che devono costruire.

L'impressione è che questi percorsi partano grazie a persone "illuminate" che vengano intraprese per caso, non si riesce a far capire che queste cose hanno la capacità di rinforzare le scelte che un'amministrazione è chiamata a prendere. è una cultura che non si riesce a diffondere.

CZ Anche per me è lo stesso, queste cose sono spot, mi auguro che in una seconda fase si riescano a mettere a sistema a prescindere dal colore politico.

Sulla messa a sistema mi vengono in mente le leggi toscana e emiliana che incoraggiano il ricorso alla partecipazione, meno la legge per il PGT lombardo che accenna qualcosa in merito.

CZ Secondo me una volta che tu devi fare una legge per regolamentare qualcosa è un pò un fallimento, una volta sui tram c'era scritto non sputare, se lo devi scrivere è perchè è un disastro, e poi **la partecipazione non ha bisogno di una codifica** anzi più è libera e meglio si può adattare a un territorio e meglio si realizza. Certo la legge toscana sono anche una specie di allocazione di risorse, prevede per ogni strumento di partecipazione un tariffario. Ma spesso questa codifica non è fatta da chi se ne occupa e rischia di imbrigliare la partecipazione, è il caso dei contratti di quartiere: lì erano previsti i laboratori e gli incontri ma i tempi non erano affatto adeguati, tutti i contratti di quartiere hanno fatto correre le persone per poi firmare qualcosa che aveva poco significato.

Un altro punto di riflessione è riguardo la forza della partecipazione. Io penso che una componente fondamentale sia la volontarietà a prendere parte ad un processo, se è una mia scelta allora il mio impegno sarà molto probabilmente elevato, mentre se per assurdo il coinvolgimento ai processi decisionali diventasse obbligatorio allora mi viene da pensare che la gente può anche pensare "uffa ecco che mi tocca anche perdere il mio tempo per fare questa roba qua" cose di cui magari non capisce neanche bene di cosa si tratti, o che tutto si risolva in un procedimento amministrativo che mi serve solo a mettere un timbro perchè diventi legittimo ma non mi interessa che sia efficace.

CZ E' un pò quello che accade con le VAS, che si risolve solitamente in una semplice informazione, con tecnici che presentano dati molto complessi e i partecipanti che non sono in grado di interpretarli, **la società ha “coinvolto” attori diversi ma non si può chiamare partecipazione.**

Passando ora al prototipo dei vostri clienti cosa mi puoi dire?

CZ Allora al 90% si tratta di amministrazioni pubbliche, ora ci stiamo muovendo anche con i bandi soprattutto quelli di fondazione Cariplo che è molto attenta a questo tema e si apre un canale nuovo di finanziamento.

Quando si parla con il cliente esiste l'opzione zero? Ovvero il momento in cui si rinuncia a fare partecipazione perchè la proposta del committente non ha vere finalità partecipative ma solo di facciata?

CZ Ma guarda, a me sembra che succede sempre, ogni volta che si parla di partecipazione bisogna ridimensionare la cosa. **E' sbagliato partire subito a spron battuto, bisogna cominciare con le piccole attività e pian pianino evolversi con situazioni via via più complesse.** Bisogna anche dire che la partecipazione totale non esiste, non c'è un'amministrazione che mi dice facciamo il PGT partecipato da zero, ci sono sempre dei disegni sullo sfondo che sono a base di partenza e allora si fa capire che si fa consultazione. è anche un processo educativo.

Tra i diversi facilitatori che tipo di relazione c'è? Tra le diverse società che se ne occupano c'è collaborazione o competizione?

CZ Non so se sai che c'è la rete della partecipazione tenuta dall'INU che faceva incontrare i diversi soggetti, ma non si è mai capita la finalità, **ci si conosce già ma la maggior parte delle volte c'è competizione, c'è poco da spartire.** Poche sono le esperienze di collaborazione, penso al quartiere Isola dove noi eravamo i promotori ma altri professionisti si sono affiancati e abbiamo davvero lavorato insieme, c'era anche Giancarlo de Carlo, è stata davvero una bella

esperienza e forse quella è la strada da seguire fare progetti insieme magari a livello alto tipo per la TAV, ma mi sembra che ci si guardi un pò in cagnesco. Poi ad esempio noi facciamo anche parte della Scuola di Alta Formazione e lavoriamo insieme a FocusLab e Ilex che fa cose un pò più paesaggistiche. Altro esempio è Marrai a Fura che lavora per comunicare su questo tema.

Riflettendo sul rapporto tra qualità e quantità come si possono coniugare?

CZ Non abbiamo mai raggiunto la fase in cui la quantità va a incidere sulla qualità. Quando poi abbiamo tante commesse ci avvaliamo di collaboratori a progetto e questo ormai ci ha fatto diventare un buon gruppo e questo è buono per lavorare bene mentre non lo è se il numero di lavori in cantiere diminuisce.

E in questo caso come vi muovete? Vi pubblicizzate o è il cliente che vi viene a cercare tramite altre vie?

CZ Noi non abbiamo mai fatto pubblicità, di solito ci richiamano amministrazioni con cui abbiamo già lavorato, o i comuni limitrofi che vengono a conoscenza del lavoro che hai già fatto con i comuni confinanti. Oggi stiamo lavorando di più sui bandi, è la nostra nuova forma di comunicazione, partecipiamo a molti bandi, ci serve intanto per trovare commesse e poi per esplorare nuovi ambiti e nuovi campi.

Trovare nuovi campi è interessante, secondo me un'altra grande sfida è portare queste metodologie nelle grandi aziende per far sì che i lavoratori abbiano un ambiente lavorativo e psicologico migliore .

CZ Certo ma se pensi alle diverse tecniche la maggior parte arrivano dal mondo imprenditoriale. A Torino nella sede di Unicredit c'è uno spazio per la formazione degli alti dirigenti che si chiama Agorà e è uno spazio stupendo, pensato per farci partecipazione. Quindi i metodi sono già dentro quel mondo, bisognerebbe fare in modo che raggiungessero una base più ampia, magari per lavorare sui prodotti. Per noi sorgerebbe un dubbio etico, in quanto cooperativa

sociale dovremmo scegliere molto attentamente i proponenti, ponendo la domanda “quali privati lavorano veramente per il miglioramento della vita?”

Infine, per concludere, come pensi si possa fare per diffondere la partecipazione pubblica nei processi decisionali?

CZ Penso che l'unico modo per diffonderla sia di continuare a farla e di farla bene, anche nei contesti più difficili e con le premesse più difficili. Mi piacerebbe anche un dibattito che si concentrasse di più sulle cose negative. Penso comunque che sia un settore in espansione e per questo continuo a insistere.

Ma cosa pensi di quei progetti che poi si perdono nel nulla? Io ho fatto di tutto per coinvolgere i cittadini, loro ci hanno messo tempo e risorse ma se il progetto finale non si concretizza io mi gioco completamente la loro fiducia e una seconda volta sarà quasi impossibile riconquistarla.

CZ In realtà, e penso ai contratti di quartiere, le persone capiscono i tuoi sforzi e capiscono anche come vanno le cose, ci sono cose che non vanno e altre che si riesce a far andare un pò meglio, i cittadini capiscono questa cosa e noi ci andiamo a impegnare di più dove sappiamo che riusciamo a ottenere buoni risultati e se ti occupi di cose riesci magari a raggiungere un buon livello di riconoscimento. Questo ragionamento serve a riflettere sulla struttura dei contratti di quartiere con l'amministrazione, se lavoriamo di più su determinati punti otteniamo certi risultati, se altri temi che non sono stati partecipati proviamo a farli partecipando magari i traguardi raggiunti saranno diversi. Noi poi ci interroghiamo molto sul nostro lavoro, su che tipo di partecipazione abbiamo fatto, analizziamo uno per uno i nostri lavori per capire cosa e come l'abbiamo fatto.

IOLANDA ROMANO - AVVENTURA URBANA

Iniziamo subito, che tipo di formazione hai avuto?

IR Beh quando ho cominciato io le cose erano ben diverse da adesso, c'era solo il gruppo di Ecopolis di Marco Giusti, c'erano giusto tre quattro persone che facevano queste cose. Sono laureata in architettura, durante il master sono andata all'estero in uno studio che si occupava di progettazione partecipata e una volta tornata mi sono iscritta al dottorato a Venezia in politiche pubbliche del territorio per costruirmi una solida base teorica e nel frattempo ho fondato Avventura Urbana, **non potevo andare a lavorare da qualcuno perchè nessuno faceva ancora queste cose**. Dopo un'altra visita in Inghilterra cerco di far partire la prima esperienza di partecipazione proponendo a Torino di fare l'accompagnamento sociale ai programmi di recupero urbano e siamo fra il '92 e il '95. Poi la formazione la sto facendo adesso, non ci si ferma mai. Prendo molta ispirazione dall'estero e cerco di riproporla in Italia, **non ci si può fermare mai c'è un sacco di roba nuova sempre che non puoi fermarti nella tua formazione**.

Passiamo ora a ragionare di tecniche relazionate ai contenuti che secondo me vanno abbastanza a braccetto. Intanto voi di cosa vi occupate principalmente?

IR Come avrai visto dal nostro sito ci occupiamo di tutto, non abbiamo un campo di preferenza. Tengo a fare una precisazione, va fatta una distinzione tra il facilitatore e il progettista di percorsi inclusivi, non sono la stessa cosa e capita spesso che nello stesso processo non sia la stessa persona che fa le due cose. Il facilitatore, a seconda di quali siano le sue competenze, può permettersi di usare determinati strumenti al posto di altri; ad esempio **secondo me un facilitatore di formazione sociologica non può affrontare dei laboratori progettuali** perchè non ha le competenze tecniche necessarie a introdurre determinati input nella discussione che facciano scaturire delle reazioni creative nell'ambito spaziale e questo lo dico perchè ho visto questo tipo di situazioni; allo stesso modo quando ci si trova a dover trattare temi quali il lutto, il testamento biologico è necessario una conoscenza di tipo psicologico,

antropologico eccetera altrimenti rischi anche di fare dei danni, nello sbagliare ad accogliere un gruppo che magari ha un vissuto di sofferenza. Fatta questa premessa si spiega perchè una figura come la mia che si occupa di progettare i processi inclusivi e non si occupa dei temi in discussione è in grado di fare il suo lavoro sia che si parli di ambiente, che di fine vita, che di rifiuti, sia di nucleare, sia di politiche, che del federalismo o della sicurezza urbana spaziando in un range molto ampio. Certo se decido di lavorare su un tema ben definito mi devo dotare di facilitatori che siano competenti e del tema in questione e della tecnica che penso sia la più adatta per quel momento. Questo spiega perchè Avventura Urbana riesce a fare tutti questi lavori, non siamo tuttologi, io non lo sono, ma perchè riesce a formare l'équipe giusta per ogni determinato processo.

Il fatto che riuscite a progettare su tematiche molto diverse presuppone però una conoscenza delle tecniche molto approfondita.

IR Diciamo che la cassetta degli attrezzi deve essere molto ampia, completa non lo può mai essere considerando l'evoluzione di cui parlavamo prima. Se uno conosce solo l'ost e lo propone in tutte le situazioni.....

Sbaglia di grosso

IR Diciamo che ha un ambito di azione molto limitato. Quindi più strumenti conosci più è affinato il lavoro di progettazione che puoi fare.

Curiosando sul vostro sito ho visto che di tecniche ne usate molte, ci sono alcune che usate di più?

IR Ci sono tecniche che a me piacciono più di altre perchè le ritengo più complete e più efficaci di altre. Ad esempio nella famiglia delle tecniche di visioning, di esplorazione di scenari tu puoi immaginare di usare la future search conference, l'EASW, il world caffè, l'open space e tante altre cose, io preferisco usare l'open space perchè a parità di risorse economiche e

temporali, attrezzature, capacità di generare relazioni, capacità di produrre risultati, mettendo insieme tutti questi aspetti è quella che a mio avviso è più efficace. Se mi trovo in un ambito deliberativo e devo usare uno strumento al termine del percorso ho un'altra serie di tecniche che seleziono in base al tema discusso e in base al rapporto sforzi-benefici; io amo molto l'electronic town meeting perchè è uno strumento molto potente ma non sempre ha senso mobilitare le risorse necessarie a organizzare un town meeting, esiste anche la giuria dei cittadini che è uno strumento più contenuto in termini di spesa e di persone coinvolte, chiaramente ha un impatto diverso a seconda che coinvolgo 500 o 20 persone.

Passando ora alla figura del facilitatore all'interno del processo, una volta che l'ho già progettato, quale dovrebbe essere il suo ruolo? Quanto riesce a rispettare le premesse che si è imposto? Quanto riesce a non farsi coinvolgere e quanto non riesce? Se è un male o un bene rimanere distaccati o no.

IR Io non userei il termine coinvolgere, conosci sicuramente le sette regole dell'ascolto attivo, **il fatto di essere presente alle proprie emozioni non significa cedere alle reazioni che queste provocano.** Le emozioni sono delle reazioni su ciò che stai vivendo ma il fatto che tu ti stia facendo coinvolgere dalle emozioni non significa che poi ti fai coinvolgere in un certo tipo di relazioni e quindi reagire simmetricamente a quello che provi. Quindi io non userei il termine coinvolgere ma direi: "il facilitatore deve sempre praticare l'ascolto attivo" non solo quando gestisci i gruppi ma durante tutto il processo, **se non pratici ascolto attivo semplicemente non è il tuo mestiere.** E questa è la base di partenza, il ruolo che poi il facilitatore ha dipende molto dallo strumento che si usa, ci sono almeno 6 stili di comportamenti diversi a seconda che si usi il brainstorming al focus group, a quando si modera un tavolo di un deliberative poll a una giuria dei cittadini, e in ognuno di questi casi è richiesto uno stile diverso, per esempio il deliberative poll richiede uno stile di facilitazione estremamente minimalista quasi meno fai meglio è, in un focus group il facilitatore ha un ruolo fortemente strutturato, di guida e se non lo fai il focus group non funziona. **Bisogna avere un atteggiamento molto laico e**

adattarsi a quello che la tecnica richiede, al servizio del processo e non al servizio della mia idea di facilitazione.

Quindi come poi mi comporto dipende dalla tecnica che uso.

IR Il facilitatore può essere induttivo o autoritativo e in questo range ci stanno tutte le sfumature, più è induttivo e cerca di avere un ruolo di tipo maieutico quindi faccio poco ma cerco di fare venire fuori il tuo senso di appartenenza al processo, la tua capacità creativa meglio è ma non in tutti i casi è possibile farlo perchè dipende da chi hai di fronte.

Vediamo invece un pò il vostro prototipo di cliente, solo amministrazioni o anche privati?

IR Noi facciamo anche tante cose quindi abbiamo uno spettro di clienti molto ampio.

Da quello che ho visto in giro voi siete quelli con l'esperienza più lunga e con un raggio di azione che comprende moltissimi temi

IR E questo dipende molto dal fatto che siamo una squadra multidisciplinare, siamo quattro soci e poi abbiamo i responsabili d'area e i collaboratori, quindi abbiamo competenze che vanno dalla progettazione architettonica a quella ambientale a quella urbana alla gestione grafica, al web alle conoscenze più politologiche e poi ci avvaliamo delle conoscenze di figure più specifiche a seconda del bisogno.

Ma la maggior parte delle risorse le riuscite a trovare internamente?

IR Quelle riguardanti le tecniche sì, quelle riguardo ai temi no, poi non sarebbe serio. I temi più complessi sono quelli che richiedono competenze più specifiche e non puoi pensare di essere a conoscenza di tutto.

E poi una figura esterna che fa l'esperto mi permette anche di non espormi in prima persona nel dibattito?

IR Io non l'avrei mai detta in questi termini. **Io devo essere molto dentro il dibattito e per farlo ho bisogno di persone che mi permettano di vedere quello che io non sono in grado di vedere.**

Rispetto ai partecipanti, come vedono gli esperti? Aiuta a dare quel senso di terzietà rispetto al committente?

IR No, perchè gli esperti entrano in tutto e per tutto a far parte della nostra squadra. Mentre se stai trattando un dibattito pubblico e hai bisogno dell'apporto di figure che mi completino il quadro possibile degli interessi in gioco allora è una cosa diversa, quelli sono davvero esterni.

Andiamo verso la fine dell'intervista con una domanda più generica, come vede la partecipazione in Italia? Com'è andata finora e dove pensa che vada?

IR Secondo me ha delle opportunità in questo momento e dove può svilupparsi di più è verso l'aiuto alla decisione di casi complessi, in tutti quei casi di conflitto dove la decisione è bloccata per mancanza di consenso, assenza di buoni piani. Non sono legata molto alla partecipazione intesa come animazione territoriale, alla partecipazione coi bambini non perchè non sia lodevole farlo ma perchè **ho un atteggiamento molto pragmatista, mi interessa avere degli impatti sulle politiche per fare dei cambiamenti. Più i facilitatori si mettono al servizio delle gatte da pelare meglio è, è lì che si può fare davvero qualcosa e lì non è che c'è tantissimo spazio, c'è il vuoto cosmico!** c'è un pò di sordità della politica che è diventata autoreferenziale e quindi sono sempre operazioni che si riescono a fare con amministratori particolarmente illuminati.

E le nuove leggi sulla partecipazione possono aiutare a smuovere la situazione?

IR Quelle sono leggi di promozione della partecipazione che non obbligano nessuno a farla, **le leggi urbanistiche la prevedono ma si è ridotta a semplice informazione e consultazione.**

E quindi vuol dire svilire quella che la vera partecipazione

IR Non è partecipazione.

Ma il fatto, per ipotesi, che uno sia obbligato a prendere parte a un percorso, secondo me potrebbe far diminuire uno dei punti di forza della partecipazione ovvero la volontarietà. Chi si impegna in modo volontario lo fa in modo più intenso e con più passione, mentre se fosse obbligato potrebbe risolversi che va finire nella messa di un timbro sul procedimento e con poca efficacia.

IR Nessuno è obbligato, è un diritto partecipare, come con il voto scelgo se esercitarlo o no.

ANNA CRIMELLA - CITTA' POSSIBILI

Cominciamo con la tua formazione professionale, come sei arrivata a occuparti di progettazione partecipata e facilitazione?

AC La mia formazione è ambientale, sono laureata in scienze ambientali a Milano poi ho iniziato a lavorare per le aziende alle certificazioni ambientali ma non mi piaceva la dinamica dell'azienda. Mi sono occupata di sviluppo sostenibile con la Fondazione Lombarda per l'Ambiente e mi occupavo di reporting, comunque rimanendo sul lato tecnico scientifico. **All'università non avevo sentito mai parlare di sviluppo sostenibile nè di partecipazione**, avevo partecipato a dei seminari sulla cooperazione allo sviluppo, ma poi non avevo approfondito più di tanto quei temi. In FLA ho cominciato a occuparmi di progettazione di sviluppo locale e mano a mano che i percorsi si ampliavano ci è stato anche chiesto prenderci in carico la partecipazione. Quindi da un giorno con l'altro ci siamo dovuti confrontare con questa cosa nuova, abbiamo provato a affrontarla con il buon senso ma questo non bastava assolutamente e ci siamo messi a studiare sia individualmente che seguendo corsi di formazione almeno uno all'anno e cercando di fare partecipazione il più spesso possibile sia su Agende 21 che su politiche. Ma non solo su quello.

Esatto, il vostro cliente tipo qual è?

AC Sono le amministrazioni pubbliche con la quale cerchiamo spesso di sfruttare le nostre competenze ambientali magari facendo VAS che poi si porta dietro la partecipazione o lavorando a progetti di mobilità sostenibile che hanno forte componente partecipativa, lavoriamo con le aree protette sui piani di gestione, piani di rinaturazione o di connessione ecologica, facciamo abbastanza educazione ambientale con le scuole e da un annetto siamo auditor ambientali per la certificazione ISO 14001, ma lavorare con il privato è proprio un altro ambiente e è più complicato ma molto bello.

Legati alle varie tipologie di attività immagino siano le tecniche che utilizzate. Quali sono quelle che usate più spesso?

AC **La tecnica non dipende dal tipo di processo ma dal tipo di interlocutore**, ci è capitato di lavorare su temi molto simili ma che presentavano problemi diversi e allora abbiamo dovuto strutturare i processi in modi diversi. Ci siamo trovati a dover gestire conflitti in processi di progettazione territoriale e l'abbiamo fatto usando tecniche di espressione non verbale del conflitto quali il conflict spectrum che abbiamo usato due volte e questo a prescindere dal motivo per cui il conflitto era nato. Un'altra tecnica che usiamo molto nella pianificazione è legata alla consultazione di un gran numero di cittadini dove cerchiamo di non usare metodi di tipo assembleare e usiamo l'interactive display, nel quale usi dei pannelli esplicativi e uno interviene attaccando la propria riflessione, ovviamente con percorsi guidati e contestualizzati. Nella progettazione locale usiamo molto carte tematiche che aiutano i cittadini a capire cosa sta per succedere e a avere una visione d'insieme del territorio, a capire il problema e a focalizzarlo esprimendo la sua opinione per essere condivisa con gli altri.

All'interno di questo panorama analizziamo il ruolo del facilitatore. Qual è il ruolo che ha? Si prefigge un tipo di comportamento o si lascia guidare dalle emozioni?

AC Io ci riesco abbastanza a mantenere un ruolo che mi prefiggo e che ritengo sia quello giusto. **Per la mia salute mentale non potrei fare il facilitatore e basta, ho bisogno anche di altri tipi di lavoro perchè facilitare gruppi di lavoro è una cosa molto stressante** soprattutto su argomenti molto delicati ad esempio i piani di governo del territorio che per un Comune sono molto importanti, le pressioni sono molto elevate, gli interessi in gioco sono alti e questo richiede una notevole preparazione dell'incontro, l'individuazione di cosa si vuole fare emergere, qual è il risultato cui voglio arrivare e anche una dose di coinvolgimento quando sei lì pur non essendo coinvolti nel merito. **Ecco quello che bisogna fare è non farsi coinvolgere nella discussione ma guidarli verso un risultato.**

Hai toccato due temi che mi interessa approfondire. Il coinvolgimento emotivo, quindi se sia un bene o un male farsi o meno coinvolgere dal processo, e una riflessione sul risultato che mi prefiggo.

AC Intanto cominciamo a chiarire che non mi è mai capitato di facilitare dei tavoli finalizzati alla partecipazione, quando facciamo partecipazione è perché bisogna arrivare a raggiungere un risultato su un determinato tema. Poi **capita che lavori con delle amministrazioni che vogliono fare partecipazione ma hanno già in mente il risultato e chiedono solo una sorta di nulla osta**, capita di finirci in tunnel ma si parte sempre con l'idea di discutere insieme dei programmi finali. Ogni singolo incontro ha al suo interno un risultato piccolino su cui si lavora in quel momento. L'obiettivo finale del processo è **quello su cui lavoriamo molto in fase di preparazione del percorso, cosa mi voglio portare a casa da questo lavoro, cosa riesco a far emergere dalle discussioni di questa gente e se non me lo prefiggo rischio davvero di trovarmi impreparata** e mi aiuta a muovermi durante il processo. Rispetto alla questione del coinvolgimento secondo me è molto personale, varia a seconda del carattere che uno ha. Premetto che **il facilitatore non dovrebbe farsi coinvolgere soprattutto sui contenuti**, ad esempio è facile che se uno mi dice una cosa fuori dal mondo non sono io a riprenderlo ma tramite la discussione con gli altri partecipanti si chiarisce tutto da sé. Se invece mi capita di ricevere un attacco personale, e può capitare perché **conquistarsi la fiducia dei partecipanti è un mestieraccio**, allora il problema è riuscire a rimanere tranquilli.

Ma in questo caso, dimostrare la propria propensione verso le idee dei partecipanti, e intendo la parte debole di questi, mi può aiutare in termini di vantaggi verso il processo? Certo uno poi deve considerare l'altra faccia della medaglia...

AC Io non lo definirei un "mettersi dalla parte di", quando ci troviamo in un caso difficile come quello che stiamo ipotizzando diamo una disponibilità assoluta, capita quindi che proponiamo molti più incontri di quelli preventivati, anche per **segnalare la nostra propensione all'ascolto contrastando l'idea generale**

che in questi progetti tanto nessuno ascolta i cittadini e tutto è già deciso.

Ecco questo è quello che facciamo, è già successo e ha funzionato bene, diciamo che se non sono soddisfatti di quello che è emerso durante la serata allora ne organizziamo un'altra.

Ora vediamo un pò i rapporti tra i vari facilitatori, c'è competizione o collaborazione?

AC E' molto variabile, dipende molto dai rapporti personali. Certo siamo tutti in competizione, abbiamo però dei buoni rapporti con alcuni per sopperire nei momenti del bisogno e altri con cui non abbiamo rapporto. Quando ci sono più facilitatori in azione deve essere ben chiaro chi è il facilitatore e chi gli aiuti, un interlocutore e gli altri fanno da supporto, per chiarire chiaramente i ruoli per gestire meglio i rapporti con il cliente e per far capire ai partecipanti qual è la persona cui fare riferimento.

Riguardo ai rapporti con il cliente, volevo capire se esiste in realtà l'opzione zero, ovvero dopo un colloquio preliminare con il cliente capisco che quello che lui vuole fare non è davvero partecipazione ma semplice informazione o mosse politiche e allora rinuncio alla richiesta di lavoro che mi pone.

AC Esiste e mi è successo. Mi è capitato di trovare amministrazioni che avevano già la risposta finale pronta e non lasciavamo margini di discussione, allora non è che gli ho detto non facciamo niente ma gli proponi altre cose, si lavora dove vengono lasciati spiragli di consultazione, cerco di capire se ci sono almeno due opzioni di scelta, anche se non sempre capita. Cerchi comunque di capire cosa ti stanno proponendo perchè **se parti su un processo che sai andrà male la faccia sarà comunque la tua e sarà una pessima pubblicità, preferisco lavorare su un progetto più piccolo ma con più margine, guadagnare magari meno ma poi venire richiamata perchè il prodotto finale è buono, un minimo di lungimiranza ci vuole.**

Ancora riguardo alla tipologia di cliente, la mia impressione è che ci siano personaggi illuminati che la scoprono quasi per caso e provano a replicare

esperienze altrui ma che non ci sia una vera e propria cultura della partecipazione.

AC Si e no, fino a una decina di anni fa era così ma oggi soprattutto **nel campo della pianificazione, vedi PGT e VAS è prevista almeno la consultazione dei cittadini, è molto vaga ma va almeno fatta**, quindi i Comuni vengono a chiederti di farla senza sapere neanche bene cosa sia e sta a te trovare le soluzioni che meglio si addicono a quel determinato contesto e più i rapporti si intensificano più puoi arrivare a capire che tipologia di percorso partecipato puoi strutturare. Più in generale mi sembra che se ne parli abbastanza, poco rispetto a altre realtà, ma ad esempio il mondo dell'associazionismo spinge molto in questo senso.

Infine un ragionamento per assurdo: nel caso venisse varata una legge che prevedesse l'obbligatorietà di inserire la partecipazione nei processi decisionali si potrebbe perdere il carattere che a mio avviso dà una grossa spinta, ovvero la volontarietà a prendere parte a questi percorsi. Se fossi obbligato il mio impegno potrebbe essere decisamente minore

AC Non lo vedo come un grosso problema, siamo ancora troppo lontani da questa ipotesi. Ne avevo sentito discutere in alcuni convegni ma non l'ho mai analizzato a fondo, a mio avviso **sarebbe benvenuta un'abitudine a partecipare a un percorso decisionale complesso. Quello che vedo è che le amministrazioni non sono abituate a tutto ciò e ne sono spaventate**, se fossero abituate allora potrebbe diventare una cosa più agile, **ora è come un elefante**, contattare le persone e dover spiegare loro di cosa si tratti è un lavoro mostruoso.

Quindi hai una vena ottimistica dicendo che pian piano la partecipazione si sta diffondendo ma anche una più pessimistica analizzando la mancanza di cultura della partecipazione.

AC La miglior cosa da fare è continuare a farli questi processi. **Quando è uscita la legge in Toscana ero felice, ho sentito pareri discorsi ma siamo**

talmente lontani dalla routine alla partecipazione reale che il problema non si pone nel modo più assoluto.

CHIARA VONA - CITTA' POSSIBILI

Qual è stato il tuo percorso formativo e come sei arrivata a occuparti di progettazione partecipata?

CV Io sono una biologa e quindi un indirizzo in campo ambientale, poi ho fatto un master dedicato all'Agenda 21 locale e agli strumenti di gestione del territorio a scala locale e l'ho fatto quando stavano uscendo i bandi di Agenda 21 poi sono entrata in Fondazione Lombarda per l'Ambiente e mi sono trovata con la mia attuale socia.

Quindi la tua è stata una scelta di formarsi già a livello scolastico verso la partecipazione?

CV No, beh, non ho scelto il master perchè si occupava di partecipazione, però ho capito subito che si trattava anche di quello, mi interessava di più la gestione del territorio a scala locale.

In quali situazioni ti capita più spesso di intervenire?

CV Lavoriamo con gli amministratori locali ma non ho una competenza specifica, con le altre socie facciamo in modo di essere intercambiabili per evitare di fare sempre le stesse cose e annoiarci.

Alcuni altri consulenti sono invece specializzati in determinate tematiche mentre voi non lo fate. Mi chiarisci le vostre scelte?

CV Magari una si trova a affrontare il tema per la prima volta, ipotizziamo che una fa la VAS per la prima volta, poi una volta in ufficio facciamo in modo che il know how venga trasmesso anche alle altre in modo da essere tutte in grado di affrontare una VAS in una seconda occasione. La nostra idea è che se io faccio un lavoro nuovo quando torno passo un pò di tempo a spiegarti cosa e come l'ho fatto e quando sarà il tuo turno so che farai lo stesso. Allo stesso modo se durante un lavoro nuovo mi appassionano e faccio delle ricerche più approfondite,

e tutte lo facciamo perchè è un pò la nostra passione, il materiale che produco è a disposizione anche delle altre colleghe, è un modo di formarci insieme. Ecco forse ci stiamo specializzando un pò nel campo della gestione delle aree protette e quindi quando ci presentiamo in questi contesti allora forse siamo un pochino più forti di altri.

Passiamo ora al ruolo del facilitatore, quindi quanto uno cerca di rimanere estraneo a quanto succede, quanto ti fai coinvolgere nella discussione, nell'esito del processo? Se pensi a come comportarti prima e se poi riesci a mantenere la tua linea di condotta?

CV Dipende molto dal tema, quando c'è un ascolto dei temi, di raccolta dei problemi allora non sento un grande trasporto. Tenzialmente una direzione l'abbiamo, lavoriamo molto in gruppo, ci confrontiamo tra di noi prima per analizzare il percorso e dove voglio arrivare, magari perchè devo pianificare i tempi e poi perchè in un altro incontro voglio ottenere qualcosa di diverso. **Quando poi il percorso avanza allora vieni coinvolto**, inizi a conoscere le persone, vedi che il lavoro va verso una possibile realizzazione e ti dispiacerebbe se non si riuscisse a realizzarlo, **non penso che si possa rimanere del tutto estranei**. Un altro esempio è sugli strumenti di pianificazione, i piani, che c'è una forte strumentalizzazione politica, è lo strumento più potente di gestione del territorio e presentarsi a un tavolo di progettazione del PGT è un momento di politica, ma capita che si presentino anche molte persone normali che non hanno dimestichezza con questi strumenti e qui il coinvolgimento lo sento ma perchè mi infastidisce questa differenza di potere e allora **in quel caso ho preso una posizione, per garantire che non si facesse una diatriba politica ma si discutesse di politiche**. Non mi faccio coinvolgere nel senso invece che non mi interessa più di tanto se il tavolo arriva a decidere una cosa piuttosto di un'altra, **mi interessa di più che il tavolo diventi un luogo di informazione e non di strumentalizzazione, cerco di fare da garante dell'informazione, della trasparenza di quel tavolo**. Quando faccio facilitazione io voglio che se presento un documento voglio che sia proprio quello su cui si possa lavorare.

Come vedi che si sta evolvendo la situazione della partecipazione in Italia?

CV Non è chiara, in generale non te lo so dire, per quello che vedo ho una visione meno illusa che avevo prima di fare il master. Non credo che si possa fare partecipazione su tutto, **bisogna lavorare su qualcosa di concreto, di pratico**, anche su un piano. Non funziona e questo è chiaro sulle Agende 21, deve essere pragmatica. **Vedo molta ignoranza da parte delle amministrazioni pubbliche**, ma anche desuetudine, penso che ci sia molto da fare verso una maggiore acquisizione delle conoscenze del processo partecipato di queste figure, anche perchè adesso come adesso ho molta poca fiducia verso gli amministratori. Secondo me **i percorsi avrebbero molta più forza se fossero dal basso verso l'alto e non il contrario come sono oggi**. Li ritengo comunque fondamentali, permette alla gente di riappropriarsi del territorio, di restringere i legami con gli spazi, mi dà molta più soddisfazione non il fatto di aver arricchito la decisione di un amministratore ma l'aver riavvicinato le persone a luoghi cui non tenevano più. Mi fa molto piacere vedere gente che si impegna per lavorare a migliorare il suo territorio e mi fa interrogare sul fatto che io lo farei per il comune di Milano, forse no.

A me sembra che sia più facile lavorare in comuni medi o medio piccoli?

CV Una bella soddisfazione è stato quando ci siamo occupati di un SIC che era un fazzoletto di terra ma che era un punto nodale per quel territorio e alla presentazione del progetto finale le parti che non avevano mai dialogato tra loro hanno avuto modo di confrontarsi apertamente e lavorare verso una soluzione. **Questo è il bello del percorso, un risultato perfettamente inatteso ma che ha dato grandi soddisfazioni.**

Secondo me una vera forza del processo partecipato sono le esternalità positive, mi riferisco soprattutto alle relazioni nuove che si vengono a creare tra i partecipanti, che sono meno legate all'esito spesso molto labile del processo e per questo sono meno condizionabili dall'esito stesso. Infine, una riflessione sul rapporto tra qualità e quantità.

CV Per ora il problema della quantità purtroppo non ci tange. Per come abbiamo impostato il nostro metodo di lavoro e quindi la condivisione del sapere e quanto accennato prima non penso potremmo lavorare su grandi numeri. Non credo che sia possibile fare una cosa e replicarla in percorsi diversi, magari la stessa impostazione ma tutto il resto è sempre diverso. Per me **la qualità di un lavoro la trovo quando riesco a progettare un percorso su misura unica per quel cliente e per quei problemi, non vengo a farti la cosa da manuale, se devo cambiare quello che non va lo faccio, se devo dedicarti altro tempo lo faccio.** Certo poi nei momenti di partecipazione se abbiamo bisogno allora ci facciamo aiutare da esterni. Ma nel rapporto con le amministrazioni quando cominci a lavorare con il comune questo vuole parlare con quella persona e non puoi demandare questo compito. Certo nel caso mi arrivassero dieci processi da progettare allora comincerei davvero a pensarci e proverei a organizzarmi ma per il momento questo non è ancora accaduto.

GIOVANNI GINOCCHINI - URBAN CENTER BOLOGNA

Cominciamo con la formazione scolastica e come è arrivato a occuparsi di di progettazione partecipata.

GG Io sono un architetto e mi sono laureato a Firenze. **La progettazione partecipata l'ho incontrata durante i miei studi**, studiando urbanistica e architettura del paesaggio, ho conosciuto questo modo poco conosciuto di fare progettazione. Una figura che mi ha colpito è de Carlo, come anche Campos Venuti e mi hanno spinto a approfondire il tema, certo a Firenze c'era un insieme di docenti molto valido, durante la tesi ho lavorato sul campo a Modena per riprogettare una zona di parchi. Durante un corso ho conosciuto anche il mondo estero della partecipazione, poi ho fatto il tutor di alcuni viaggi studio per gli Stati Uniti e il Regno Unito organizzati dalla sezione progettazione partecipata dell'INU.

E' uno dei pochi che ha incontrato la partecipazione durante il suo corso di studi.

GG Adesso cominciano a arrivare master e corsi vari che aiutano. Quando ho fatto l'università io potevi scegliere il tuo percorso di studi e quindi io ho approfondito quello che mi interessava di più. Importante è poi il concorso INU-WWF, ho lavorato nel comune di Castenaso al secondo bando, era positivo il fatto che ci fosse anche un percorso di formazione, tenuta in quel caso da Ray Lorenzo, che simulava le tecnologie da utilizzare e per me è stato molto interessante, riusciva a farti capire che serviva gestire sia i gruppi con le metodologie che oggi si sono ancora più strutturate sia la parte a monte quindi i contenuti, gli obiettivi e le motivazioni che spingono a partecipare.

Parliamo un pò dell'Urban Center, come funziona? Di cosa vi occupate prevalentemente? In che situazione vi capita più spesso di intervenire?

GG Le strade di Esposizione Bologna e Laboratorio di Quartiere si sono incontrate solo recentemente. Il primo era nato come luogo di presentazione

delle trasformazioni della città, il laboratorio era nato per affrontare le contestazioni sorte in certi quartieri a seguito di decisioni prese dal Comune e che questo decide di recuperare riproponendo le aree ma trattandole con la partecipazione dei cittadini. Quando gli amministratori decidono che questo modo di agire è una cosa positiva e che si può replicare nelle processi decisionali futuri, ci si chiede anche se chi gestisce tutto ciò debba essere interno alla macchina comunale o non fare dell'Urban Center la figura che si occupi anche di partecipazione e non solo di informazione, è una scelta da me fortemente sostenuta perchè ritengo che i due compiti siano facilmente avvicinabili seppure con strumenti molto differenti.

Il comune ha deciso di fare progettazione del territorio in un altro modo, secondo te come mai?

GG Diverse motivazioni, una sicuramente politica, Cofferati spingeva molto su questo tema anche se poi l'ha sostenuta poco al contrario degli assessori che aveva scelto. C'è anche una questione tecnica, **molti progetti che avevano fatto nascere una conflittualità ed erano rimasti per questo bloccati, c'era necessità di trovare nuovi modo per dare efficacia al processo progettuale.** Infine una motivazione legata alla città, Bologna ha una grande attività sociale, ha avuto modo di soddisfare il suo bisogno di comunicare con l'amministrazione, in questo hanno svolto un ruolo importante i quartieri che si sono impegnati costantemente nel dialogo. Ecco secondo me sono queste le motivazioni che hanno portato i buoni frutti.

Vediamo un pò il discorso riguardante le tecniche e i contenuti, lei ha un campo di specializzazione sia rispetto all'uno che all'altro?

GG Non mi ritengo un facilitatore a tutto campo, non mi occupo di partecipazione in tutti i settori, io lavoro nel campo delle trasformazioni urbane per via della mia formazione e del mio interesse. **Mi appassiona la relazione tra il percorso partecipato e il progetto**, per questo le modalità di azione sono semplici e poche: la conoscenza diretta degli attori i sopralluoghi degli spazi sono molto utili. Ci sono anche altre metodologie che sono applicabili in

questo campo e che andrebbero altrettanto bene, ad esempio l'open space technology o lo scenario workshop. Oltre al tema del rapporto con il territorio c'è il tema del linguaggio.

Puoi essere più chiaro su questa affermazione?

GG La ricerca dei linguaggi che facilitino la comunicazione tra persone che hanno conoscenze, competenze e quindi modi di comunicare molto diversi, nell'urbanistica e nella progettazione è molto rilevante, soprattutto sul campo visivo e è importante affrontarlo insieme ai cittadini. Quindi importanti sono il rapporto con il territorio andando a vederlo anche più volte durante lo stesso percorso e poi un lavoro sui linguaggi.

Immagino, da quanto mi ha detto, che lavoriate su aree di dimensioni ridotte quindi magari usate tecniche che permettono di lavorare in modo puntuale sul territorio.

GG Sì anche se in realtà abbiamo lavorato anche su aree piuttosto estese. **Un buono strumento è il plastico che aiuta moltissimo a dare fisicità a dei segni** che possono essere male interpretati. Non ragionerei in termini di scala ma di oggetto in discussione. Diventa anche importante la relazione con colui che stenderà il progetto finale, una relazione da coltivare con cura. Il progetto diventa un vero campo di gioco in cui i partecipanti sono in grado di interagire e misurare il proprio contributo.

Ecco durante queste fasi, quindi quando il processo è in atto, mi interessa approfondire il ruolo del facilitatore, quanto riesce a non intervenire, se invece interviene, se si prefissa un ruolo da mantenere, insomma come si comporta quando si "comincia a ballare"?

GG A mio modo di vedere non c'è una netta separazione tra il percorso di partecipazione e quello di progettazione, li vedo come due processi con caratteristiche e regole proprie ma che funzionano bene quando sono intrecciati. Questo non significa che non ci siano soggetti con ruoli differenziati,

ma che ci deve essere un buon flusso di informazioni. **Forse il ruolo del facilitatori deve essere quello di mantenere costante e abbondante questo flusso tra chi è dentro il processo.** E' un ruolo sicuramente delicato.

Si è tra due fuochi, il mio committente è l'amministrazione, devo conquistare la fiducia dei cittadini, se cambia l'amministrazione rischia di saltare il processo e il lavoro fatto con i cittadini va perso, posso condizionare fortemente l'esito del processo. Come ci si comporta? Quanto si riesce a appassionarsi o a rimanere estranei a quanto succede, quanto coinvolgimento emotivo entra in gioco?

GG Bisogna pensare che **il committente è l'amministrazione ma questa lavora per i cittadini, quindi il committente sono questi ultimi.** Capita che poi gli obiettivi tra i due divergano soprattutto se si pensa a differenti scale di ragionamento e progettazione. C'è una terza figura che è il tecnico del progetto che ha anche le sue idee, ci sono anche le normative che non sono un aspetto irrilevante. Questo per chiarire che il contesto è molto più complesso e tipico di questi casi. **Un coinvolgimento è inevitabile, ma bisogna avere chiari gli obiettivi e avere una struttura di progetto da seguire che sia anche flessibile.** Non bisogna pensare che ci sia una condivisione totale di una scelta o un progetto apprezzato da tutti ma che le interazioni dei soggetti siano valorizzate, che le istanze presentate vengano prese in considerazione, che i problemi emersi vengano sottolineati, che insomma **quanto di buono emerge dal confronto sia valorizzato nel suo complesso.**

Un altro risultato importante sono le relazioni positive che si creano tra i partecipanti e secondo me è tra i risultati migliori che un processo può creare.

GG Però non tutti i processi sono in grado di generare questo tipo di risultati, magari sul breve termine è più facile ma nel lungo periodo si sfilacciano. Non l'ho mai messo come obiettivo del mio lavoro, se tutto funziona allora verrà anche questo. Se riesco a raggiungere risultati che siano progetti o trasformazioni permette di costruire fiducia più che relazioni.

Arriviamo alla parte più conclusiva, il vostro committente principale è quindi l'amministrazione?

GG Io sono un consulente privato di questa struttura che è il mio principale lavoro ma non l'unico. Urban Center non offre servizi a diversi clienti, ma un comitato di enti con una sua missione che lavora per il Comune o per gli altri enti sul piano della comunicazione e delle trasformazioni urbane. Uno non è che viene qua e chiede consulenza, non lavora così.

Vedendo la figura dei facilitatori, come sembra che sia il rapporto tra i vari professionisti?

GG Mi sembra che ci sia un ambiente collaborativo. C'è anche competizione soprattutto tra le figure che hanno strutture da mantenere rispetto ai singoli che hanno costi fissi minori da affrontare. **Mi sembra che ci sia Avventura Urbana che lavora a una scala più grande e che viaggia per i fatti suoi, poi altre di dimensioni minori che se la cavano bene.** C'era stato un progetto di mettersi in rete, avevo anche costruito un sito che si chiamava Rete della Partecipazione, ci siamo incontrati un paio di volte in convegni da noi organizzati, è servito a conoscerci, a fare massa critica, a farci riconoscere all'esterno, a dare un pò di riconoscibilità. Altre occasioni di incontro sono i ritrovi come ParteciPA di Modena, un altro evento che fanno in Toscana, ci si incontra e **si riscontra un ambiente abbastanza collaborativo senza tralasciare una naturale forma di competitività in quanto stiamo parlando comunque di lavoro.**

Per concludere, qual è la sua idea sullo stato della partecipazione in Italia? Come si sta evolvendo? Come vede una possibile formalizzazione di questi strumenti, il riferimento è alle leggi toscana e emiliana ma anche a quella urbanistica lombarda?

GG Sono un pò combattuto, credo che **una formalizzazione possa essere molto utile** ma allo stesso tempo può essere molto rischioso, perchè **c'è il rischio che si svuotino. Un riconoscimento formale vuol dire anche una**

regolamentazione dei finanziamenti a questi strumenti, questo è davvero utile. Quando facevamo il Piano Strutturale Comunale e il Regolamento Urbanistico Edilizio qui a Bologna abbiamo voluto inserire due articoli dedicati alla partecipazione dei cittadini sia nel PSC che nel RUE, ma si capisce che è una formalizzazione molto light, di fatto se ne riconosce l'importanza, se ne individuano alcune componenti essenziali e imprescindibili e nulla più, non c'è obbligatorietà. Questa è stata la scelta che abbiamo preso, è utile che lo abbiamo formalizzato, ha anche dei rischi, sono inseriti nella parte attuativa del piano, il rischio grosso è di banalizzarli, di svuotarli del loro significato.

Il rischio è che diventi un passaggio forzato che mi permette di rendere valido un percorso decisionale con il timbro di percorso partecipato. In più potrebbe essere, e qua ragioniamo per assurdo, che se diventasse obbligatoria la partecipazione perderebbe parte della sua forza principale che è la volontarietà alla partecipazione. Formalizzare è buono perchè è anche un significato di riconoscibilità del lavoro di coinvolgimento, dall'altra parte un'ipotetica obbligatorietà potrebbe svuotare questo strumento. E' un equilibrio difficile da trovare, la vostra idea di segnalarlo nel PSC forse può essere una nuova via di mezzo

GG Non sono obbligatori ma almeno i cittadini possono fare richiesta di attivazione di un percorso partecipato facendo ricorso a un diritto che spetta per legge, dall'altra parte chi decide può farlo anche senza chiedere pareri pubblici. Un'altra strada che stiamo provando a perseguire è quella di farli finanziare direttamente dai privati, si stabiliscono i vari oneri che il privato deve e anche l'attivazione del percorso decisionale condiviso, fa parte della concertazione pubblico-privato, i privati acconsentono perchè in questo modo si bloccano movimenti di opposizione che potrebbero intaccare l'efficacia del loro progetto. Il rischio è che i privati si sentano poi i titolari del processo, stabilendo tempi e obiettivi e così non deve essere.

Sono anche disposti a mettere in gioco il loro progetto iniziale?

GG In un certo senso. Noi stiamo lavorando sulla destinazione dello spazio pubblico. Dipende poi molto dall'amministrazione.

La mia impressione è che manchi una cultura della partecipazione, che chi propone queste attività siano persone illuminate che l'hanno incontrata per caso.

GG Sì, anche per me è così. Se penso a quello che ho imparato a scuola sia molto diverso dalla partecipazione che faccio, poi dieci anni mutano la situazione e molti giovani professionisti sono più propensi all'uso di questo strumento. Per gli amministratori, quelli più giovani sono abbastanza abordabili, **le modalità di progettazione tradizionali non funzionano più e quindi bisogna usare nuove tipologie.**

WALTER SANCASSIANI - FOCUSLAB

Cominciamo dando un quadro della sua formazione, che studi ha fatto e come è arrivato a occuparsi di facilitazione?

WS Come immagino ti abbiano detto anche altri, **nessuno nasce facilitatore**, non esiste nessun corso di laurea se non dei corsi di formazione ma è **l'incrocio di varie competenze**, dove è necessaria una buona cultura generale, conoscenza dei temi in oggetto, il piacere di stare in mezzo alla gente, deve piacere il dialogo, **bisogna essere poco ideologici e molti pragmatici**, avere molta pazienza essere curiosi verso chi ha idee diverse, distinguere il proprio ruolo da quando si è facilitatori rispetto a quelle che sono le idee personali, quelle del committente in modo che ognuno possa portare a casa qualcosa, essere intellettualmente onesti sui limiti delle discussioni. Ci sono arrivato da dieci anni di volontariato dove non eri chiamato facilitatore, ma di fatto lo facevi e poi trovarti nel posto giusto al momento giusto, ho fatto un master europeo, ho fatto il giornalista, ho fatto l'amministratore comunale, ho lavorato in azienda e il fatto di aver messo piede in tante scarpe diverse ti permette di capire quali sono i linguaggi, quali le differenze tra l'agenda vera e quella dichiarata. Tutte le esperienze lavorative ed extralavorative mi hanno aiutato. Essere al momento giusto nel posto giusto, lavoravo con Avanzi ma da Modena e partivano i processi multistakeholders e il Comune mi chiese di coordinare il lavoro qua e quindi è cominciata così, dopo Modena sono arrivati altri comuni e quindi sono partito. Bisogna poi occuparsi di tutto, dai colloqui con l'assessore, alle interviste con gli attori, dalla gestione dei gruppi, alla stesura dei report, fino a tenere i contatti tra i vari operatori, il ruolo del facilitatore è solo una parte di tutto ciò. L'unico corso che ho seguito è stato sull'EASW che era una delle prime codificate, poi ne abbiamo fatti ormai più di trenta, abbiamo fatto anche GOPP, metaplan, open space, ultimamente abbiamo fatto parecchi barcamp, world café, cities injury, **ma queste sono tecniche codificate e quello che va fatto è un uso intelligente di queste cose e non modaiola come sta succedendo, bisogna avere un approccio laico ai metodi, non penso che uno sia migliore di un altro, dipende dal momento in cui lo uso.** Un OST va bene come aperitivo ma poi va accompagnato da tutta un serie di

iniziative. Per fare progettazione partecipata per me l'ideale è il quadro logico, così obblighi i partecipanti a entrare nel dettaglio e non solo a lavorare per slogan o su cose vaghe. Invece per l'urbanistica partecipata si usano tecniche che qua non si usano: le visite sul campo, rendering, cartelloni, molti forum o focus group che usiamo per valutare le politiche. Poi ci piace anche mixare le tecniche unendo momenti strutturati a momenti che lo sono meno. Di tecniche ce ne sono più di 300 e molte sono usate anche a livello di impresa ma più della metà sono molto simili poichè arrivano da diversi approcci, dalla filosofia, dall'urbanistica, dalla sociologia, dalle risorse umane, dal mondo business e anche altri.

Parlando di FocusLab, i vostri clienti di che tipo sono?

WS Un buon 60% enti locali, 30% imprese e un 10% di associazioni onlus.

E con le imprese che tipo di lavori si fanno?

WS Workshop tematici, multistakeholders, workshop su progettazione partecipata. Il club Imprese Modenesi richiama l'impostazione delle agende 21 facendoli lavorare sui progetti,

Qual è il suo ambito di interesse o specializzazione e invece dove le capita più spesso di intervenire?

WS Parlando di specializzazione direi progettazione partecipata e ricerca e intervento sui policy tools, nell'ottica di abbinare la facilitazione all'interno dell'intero ciclo di vita del progetto, non facendola one shot e poi basta. Se faccio un PSC di otto comuni la partecipazione non può essere finalizzata alla progettazione, ci sono delle competenze che non spettano ai cittadini, scientifiche, legislative, urbanistiche che devo affidare a persone qualificate, è buono avere un contributo di proposte che non sia end of pipe da parte degli attori.

Vediamo un pò il ruolo del facilitatore all'interno del processo, secondo me ci si può comportare in diversi modi, farmi coinvolgere dalla discussione, restarne estraneo e per questo intendo presentare la mia idea, devo pormi degli obiettivi e se si quali, quanto debba conoscere i temi in discussione?

WS Il facilitatore deve aiutare la discussione, deve aiutare a far uscire il meglio dagli attori coinvolti, farlo in un clima amichevole e deve avere chiaro un obiettivo. Sto facendo consultazione, informazione o progettazione partecipata e questo va chiarito con il committente col quale bisogna decidere le domande opportune su cui si basa la partecipazione, ad esempio cosa non vi piace, cosa andrebbe fatto, cosa si può migliorare, come si può fare, chi lo può fare, quanto costa, in che tempi chi si impegna a fare cosa, ecco **questo è il cuore della progettazione partecipata, tutto il resto è assemblea pubblica.** Il facilitatore deve aiutare il committente a capire cosa vuole fare, pensa di fare partecipazione ma cosa intende in fondo con questo, con chi la vuole fare, quando e quanto sono disposti a recepire quello che emergerà, sono domande da fare prima di iniziare a fare facilitazione, è più consulenza di tipo strategico perchè aiuta il committente a chiarirsi le idee, a capire dove vuole veramente andare, aiuta gli attori a capire ciò che sta succedendo e a stare sul pezzo a non perdersi in altri temi che non devono essere discussi in quella sede. Una volta chiarite le regole, il lavoro del facilitatore è semplificato, deve far lavorare, tenere i ritmi, i tempi che devono essere rispettati, se ho tre domande devo fare in modo che i partecipanti in quella riunione arrivino a dare delle risposte. **Deve avere conoscenze sul tema in discussione ma non deve entrare nel merito.** Il 70% dell'esito di un percorso si gioca nelle fasi iniziali poi dopo posso correggere. **A me sembra che in giro capiti che prima decido che tecnica usare e poi vedo un pò il processo come va,** è un grave errore, la tecnica viene dopo prima devo capire cosa voglio fare e dove voglio andare poi vedo come arrivarci.

Riguardo al rapporto col cliente, le è mai capitato di proporre l'opzione zero a un cliente? Quindi dopo un colloquio iniziale capisco che quello che lui vuole proporre non è partecipazione e sconsiglio di farla? Esiste nella realtà o è solo pura teoria?

WS Mi è capitato di non trovare le condizioni di discussione necessarie e rifiutare il lavoro. Altri invece non hanno le idee molto chiare e allora li devi aiutare a comprendere. La nota critica è riguardo la posta, noi suggeriamo di proporre pochi temi per riuscire a realizzare i risultati che otterranno ma non tutti lo fanno.

Il fatto di raggiungere i risultati in breve tempo è di importanza fondamentale. Se chiedi un impegno ai cittadini e poi non realizzi ciò cui loro si sono tanto impegnati allora hai perso una grande occasione

WS Su questo non ci sono dubbi. **Tornando invece al ruolo del facilitatore, se il gruppo è triste devi diventare anche animatore**, rilanciando i temi, proponendo altri esempi di riferimento, ascoltando quelli che ripetono le stesse cose ma riuscire a portare la discussione oltre, **non deve essere autoritario ma autorevole**. Quando poi il percorso è chiaro a tutti e le sue regole anche i disturbatori non arrivano, e noi siamo contenti, si presenta solo chi ha voglia di lavorare. Chiediamo poi ai partecipanti di valutare l'intero processo, sia in base alla sua strutturazione sia in base al nostro operato sia in base al raggiungimento degli obiettivi prefissati e questo è un feedback per noi molto importante.

La neutralità del facilitatore e il suo coinvolgimento emotivo, se devo fare un percorso che magari dura molti mesi, che mi porta a conoscere molte persone, immagino che chi lo gestisce finisca per affezionarsi. Lei come si comporta in questi casi? Si prefigge prima un comportamento da mantenere, riesce poi a mantenerlo, ritiene che non ci si debba lasciare coinvolgere più di tanto?

WS Per riuscire a non farsi coinvolgere ci si riesce, poi uno le sue preferenze riguardo a alcune proposte le ha ma non deve renderle note. **Deve fare in modo che siano i partecipanti a arrivare alla soluzione finale, magari introducendo dei criteri di fattibilità della proposta, cerca di aiutare a far ragionare le persone**. Fuori dal processo può dire quella che preferisce ma non deve condizionare la discussione

Anche solo dando una griglia di criteri secondo lei si riesce ad arrivare alla soluzione più giusta? Ma già dando dei criteri io seleziono le modalità decisionali e non sto quindi intervenendo anche se indirettamente all'esito del percorso?

WS No i criteri danno una indicazione per arrivare alla decisione. Se io chiarisco quali sono i costi, le responsabilità di un progetto allora la decisione che prende il tavolo sarà più sensata. Per fare progettazione partecipata devo prendere in considerazione tutto questo, se no faccio altro. Di solito **le voci stima dei costi, fattibilità tecnica, coerenza con la normativa esistente e con i piani di settore, le fonti di finanziamento pubblico e privato sono domande che andrebbero fatte sempre. Quando vengono fatte? Di solito mai** oppure in un secondo momento quando la palla torna all'interno delle istituzioni e allora perchè non farlo discutere anche dai partecipanti? In questo il PCM è il metodo ad oggi più adeguato, lo puoi usare sia in progetti partecipati sia all'interno di piani di sviluppo locale. Con le domande giuste si può impostare la discussione in modo da non farsi coinvolgere. Una cosa che si fa poco è l'analisi multicriteria, perchè si pensa che sia troppo complessa, che richieda dati di difficile interpretazione ma che all'estero viene usata da più di vent'anni: si prende un foglio a3 si danno dei criteri di valutazione e dei pesi di valutazione, ognuno diceva la sua e poi rielaborandoli veniva fuori la soluzione che meglio soddisfaceva il maggior numero di variabili, non esce la magia ma solo qualcosa di più ragionato

Riguardo alle tecniche mi sembra che abbia già accennato a qualcosa, non è interessato alla loro codificazione, ne avete però di preferite?

WS Usarle tutte per accompagnare quant'altro si fa. Noi facciamo molti EASW ma li accompagniamo con il PCM o barcamp e PCM molti forum e molti focus group, per l'urbanistica partecipata molte visite molti rendering, mappature di comunità.

Uso una tecnica per aprire la discussione e poi un'altra per arrivare alla convergenza.

WS Sì, anche se con un EASW nel pomeriggio riesco già a indicare una sorta di action plan ma con il quadro logico riesco a definirlo molto meglio e più in profondità e magari solo su alcune azioni. Già sulle agende 21 lavoravamo in questo modo, poche azioni per ogni tema e trovare un modo per realizzarle insieme ai partecipanti.

Le agende 21 non hanno avuto un gran successo, molte si sono risolte in un nulla di fatto.

WS Forse in Emilia-Romagna, visto che si è cominciato prima, ci sono agende 21 che sono arrivate al quinto monitoraggio, non al primo, dopo il piano d'azione il monitoraggio e in alcune occasioni si è arrivato al quinto e questo perchè non abbiamo utilizzato lo schema classico dell'agenda 21, lo abbiamo modificato partendo da definire le modalità di intervento e facciamo moduli per progetti pilota inserendo sempre il quadro logico.

Come pensa sia il rapporto tra i vari facilitatori, anche in base alle diverse dimensioni?

WS Un pò di competizione c'è, i bandi li vince uno solo. Noi siamo abbastanza piccoli, non ci muoviamo molto sul commerciale, ci vengono a cercare per passaparola maggiormente. I rapporti sono comunque abbastanza buoni, alcuni puntano molto al prezzo per vincere. **Contano anche gli agganci politici per riuscire a prendere i lavori, siamo molto realistici riguardo a quello che proponiamo, non vendiamo bacchette magiche, non proponiamo il singolo evento con fuochi d'artificio ma lavoriamo più sul capacity building**, facendo crescere gli attori durante l'intero processo, provando a far internalizzare queste cose all'assessore, tutto ciò richiede più tempo e pazienza e poi di solito dà maggiori soddisfazioni. Magari non è neanche voluta da chi partecipa, vado là e mi sfogo di ciò che non funziona o porto le mie proposte e me ne lavo le mani o l'assessore che pensa che con un giro o due ho risolto il

conflitto. A noi interessa lavorare più con un sistema multistakeholders, con una bella diversità di attori, non solo cittadini, anche gli altri. Gli stessi cittadini si presentano con più giacchette e noi dobbiamo assicurarci che possano esporre le loro idee allo stesso livello. Sorgono quindi alcuni spunti di riflessione: **chi rappresenta chi in un processo, la qualità dei contenuti, come conciliare i tempi della partecipazione con quelli della politica e quelli amministrativo.** Bisognerebbe poi fare in modo di accompagnare sempre i percorsi volontari con altri strumenti ordinario di amministrazione che è il PEG, il piano economico di gestione, se non inserisco lì i progetti che voglio fare allora quando il percorso partecipato produrrà dei risultati allora non avrò i fondi per attuarlo, il problema non è dell'agenda 21 in questo caso ma della programmazione economica. **Secondo me le agende 21 erano uno strumento di governance molto avanti: un approccio partecipato lungo tutto il percorso, si lavora per scenari, per analisi, per piani d'azione, per progetti e per partnership, in più è flessibile e adattabile su diversi livelli e ha un approccio multistakeholder. In Italia è stata usata male.**

Accennavo prima alle diverse delle dimensioni delle società che si occupano di progettazione partecipata e la mia riflessione è rispetto al rapporto tra qualità e quantità. Quelle più grosse se prendono più lavori devono poi delegare i compiti a qualcuno e questo può incidere sulla qualità del prodotto, al contrario se la società è piccola mi devo accontentare di quelle poche commesse che riesco a recuperare ma probabilmente mi impegnerò in prima persona a seguire l'intero percorso. Come si riesce a coniugare?

WS E' una bella riflessione. **Per alcuni processi bisogna avere gente di esperienza, e questa te la fai sul campo, gestire percorsi importanti con persone che sono all'inizio è un pò un rischio.** La quantità nella partecipazione è difficile, nel senso che quando ho troppe persone in un assemblea allora non posso farle sedere tutte intorno a un tavolo e allora modifico lo spazio in un world caffè riducendo il numero dei componenti per ogni gruppo. Avere tanti facilitatori che gestiscono lo stesso evento non ha senso. E poi vedo anche con i nostri lavori ci capita di fare piccole cose meglio di quelle più grandi, **non si conciliano qualità e quantità.**

Come vede il diffondersi della partecipazione in Italia?

WS La domanda di partecipazione dal basso è in continua crescita ma è miscelata da molti paradossi dove l'offerta supera la domanda, le proposte di iniziative fatte dalle istituzioni mi sembra siano maggiori di quelle che nascono dal basso, ma è una domanda di partecipazione di tipo conflittuale. Nasce dal motivo che non mi riconosco in una scelta e quindi da un percorso DAD decido-annuncio-difendo e è difficile andare a lavorare, mi piace meno andare a lavorare, puoi solo mediare, negoziare e le tecniche non contano nulla e non c'è più nulla di innovativo. Nel breve ci saranno molti conflitti micro e macro, poca disponibilità a un confronto creativo perchè gli italiani non sono abituati a lavorare in gruppo, è scarsa la consapevolezza del ciclo di vita del progetto dentro e fuori le istituzioni, ci sono politiche a silos che arrivano solo alla fine o solo all'inizio e senza una visione d'insieme, in più **c'è la logica del breve periodo del politico che cerca il consenso immediato su tempi diversi da quelli richiesti dall'esito del progetto. C'è la politica dei due forni, vado ai tavoli per discutere ma poi per decidere prendo appuntamento diretto con il sindaco o l'assessore.**

Prima accennava alla comparsa di futuri conflitti, di che tipo li immagina?

WS Conflitti sul territorio, dalle discariche, all'alta velocità, ma anche l'antenna sul condominio alla localizzazione di strutture pubbliche. E' un insieme tra DAD e NIMBY (not in my backyard) non c'è una fase intermedia e l'effetto è tremendo, quando voglio partire a lavorare dall'inizio trovo poca chiarezza e molta demagogia. Abbiamo molta creatività, siamo molto velleitari, ci manca il pragmatismo alla tedesca, meno creativo ma più efficace e efficiente.

Il fatto che comincino a essere in vigore leggi che promuovono la partecipazione mi ha fatto ragionare per assurdo: se dovesse diventare obbligatoria potrebbe diventare una semplice formalità e perdere il potere della volontarietà che secondo me è la vera forza della partecipazione?

WS lo penso che fare una legge per fare partecipare la gente sia un pò **paradossale**, quando poi ci sono altri 10-15 strumenti normativi la prevedono, cominciamo a far usare quelli nel modo giusto. Poi le nuove leggi introducono anche risorse, ma allora poi cosa diremo che i processi finanziati sono quelli migliori e gli altri non lo sono. Anche il fatto che ci sia un solo controllore del valore della partecipazione non mi sembra corretto. In un caso che ho visto si ipotizzava di pagare i partecipanti per far sì di ottenere un ventaglio di stakeholders completo, mah io ho molte complessità. **Un valore aggiunto non la fa la legge, la fa la volontà politica, la disponibilità all'apertura della discussione.** Nessuno è contrario alla partecipazione, nè a destra nè a sinistra, la questione è la qualità con cui questa viene fatta, la chiarezza con la quale si opera. **A volte mi capita di sentire che deve essere la gente a decidere ma mi capita di sentire riunioni in cui la gente decide per alcune cose che sono scelte davvero pessime.** Queste leggi una pecca concettuale ce l'hanno, poi male non fanno, che ci fosse bisogno di una legge vuol dire che siamo messi male come classe politica.

SARA SERAVALLE

Che tipo di formazione hai avuto e come sei arrivata a occuparti di partecipazione?

SS Io ho fatto architettura, fino al quarto anno il mio indirizzo era disegno industriale, poi per una tesina sui murales cerco in biblioteca e mi capita tra le mani il libro di Marianella Sclavi "La signora va nel Bronx" e ho deciso che volevo fare la tesi con lei che mi ha inserito nel mondo della partecipazione, nasceva in quei tempi Avventura Urbana e lei era dentro la società. Ho cominciato lavorare con loro e mi sono resa conto che però avevo dei buchi sull'urbanistica enormi, fortunatamente vengo presa nel dottorato di Crosta che è lo stesso cui hanno partecipato molti nomi importanti della partecipazione italiana, sono riuscita a entrare un pò nel giro di Venezia ma soprattutto per rafforzare le mie competenze.

Quindi tu hai trovato queste tematiche nell'università?

SS Si ma per **pura fortuna**.

Ora in che situazione ti capita più spesso intervenire? Quali sono i tuoi interessi maggiori?

SS **Ho lavorato per molti anni sulle periferie ed è il mio pallino, lo sviluppo locale**, ho lavorato per un pò di anni sull'ambiente e ora mi trovo a operare di più sulle politiche urbane, i conflitti urbani che è il mio campo iniziale di studi del dottorato e sto riscoprendo il settore delle politiche pubbliche, quindi non tanto il lavoro sui cittadini ma di più sui diritti collettivi, **lavorando molto sugli enti dove serve un gran lavoro**. Quello che mi piacerebbe fare è provare a ribaltare l'idea del processo, ho sempre lavorato su processi top-down, calati dall'alto con scelte dell'amministratore che propone il percorso, le domande, a volte anche le risposte o comunque da delle linee, tu coinvolgi la cittadinanza e provi a modificare quelle linee proposte prima dall'amministrazione. **Vorrei provare a promuovere dei processi dal basso, che è una cosa un pò più**

anglosassone, ma facendo delle ricerche a Roma ho notato che ci sono molto associazioni molto ben strutturate sul territorio che però non riescono a scrivere il progetto da presentare al finanziamento e quindi non hanno la forza di arrivare ai fondi.

Quando parli di progettare politiche mi dà l'idea che i risultati siano meno tangibili di un progetto reale, questo lo dico perchè sostengo che se vedo i risultati realizzati e magari in tempi brevi chi ha partecipato vede che i suoi sforzi non sono stati vani?

SS E questo è vero, ma se l'amministratore non è capace di recepirlo è un grosso problema anche questo. **Serve un lavoro sul territorio per strutturare le proposte e un lavoro sull'amministrazione e le aziende per renderle capaci di recepirle e metterle in pratica.** Tutte le Agende 21 hanno prodotto piani belli ma che poi non sono stati messi in pratica.

Parliamo un pò di tecniche, quali secondo te sono quelle che si usano, quali quelle che usi tu più spesso?

SS E quali mi piacerebbe venissero usate? posso aggiungerla? Io credo fortemente che **alla base di un buon processo ci debba essere un buon outreach**, credo che l'ascolto e il dialogo siano alla base di tutte le altre tecniche, perchè ti permette di creare un rapporto di fiducia senza il quale non riusciresti a relazionarti a un gran numero di persone, ma neanche a due sole persone. Credo sempre di più nelle pratiche che hanno un'organizzazione bene precisa, quando ho approfondito lo scenario workshop e l'open space ho capito che sembrano lasciate all'interpretazione e al caso, invece sono molto disciplinate nei tempi e non richiedono un grosso sforzo concettuale alle persone, sono molto immediate e funzionano bene. Trovo più complicate cose come il GOPP, anche lo stesso planning for real, cui sono molto affezionata, può risultare macchinoso e far fare la scelta di un intervento puntuale a un cittadino di passaggio può non essere semplice, deve essere accompagnata da un percorso formativo su ciò di cui si discute. La costruzione del percorso è più importante del risultato finale e **sono dell'idea che le metodologie pure**

ormai servano a poco e vanno adattate al contesto anche in modo creativo. Quello che manca o si è andata perdendo è la visualizzazione, quindi dalle foto, alla mappa, al fumetto, al disegno, ai rendering, ai video, cose semplici si effetto immediato. Un'altra cosa bella che ho visto di recente è la narrazione polifonica, è molto bello per la gente riascoltare frasi dette durante le interviste senza sapere chi le abbia dette, immaginare chi può averlo fatto, vedere come reagiscono gli altri alle frasi che uno ha detto senza che ci sia il suo nome sotto, perchè questo fissa i punti in un modo completamente destrutturato e quindi anche divertente. Altra cosa che ritengo imprescindibile è quello che riguarda i nuovi media, quindi i **social network che permettono di creare reti anche molto solide**, e anche quello che viene definito "gov 2.0" ovvero tutto ciò che permette agli amministratori di ricevere commenti, proposte e suggerimenti dai loro cittadini. Queste nuove tecnologie permettono di arrivare a tecnici, specialisti, giovani che stanno davanti al computer tutto il giorno e che si perdono negli incontri di quartiere, vissuto sempre più da anziani, signore che sono a casa, qualche curioso...

...e i soliti facinorosi.

SS Quelli non mancano mai neanche on-line.

Ora vediamo il ruolo del facilitatore, quale dovrebbe essere, ti poni un ruolo da mantenere, riesci poi a farlo, vedi quello che viene?

SS Tu sai che non mi preparo. Ho scoperto due cose di me, cercando di capire cosa voglio fare ho capito cosa so fare e facilitare è una cosa che mi viene abbastanza bene, lo faccio in un modo tutto mio, ma ho un mio stile molto impulsivo e improvvisato. **Distinguiamo due livelli: quando facilito e non conosco il tema in discussione e metto in pratica il metodo e la facilitazione tout court, diverso è quando facilito su temi che conosco, su progetti su cui ho messo le mani anch'io e allora mi sento molto parte in gioco e esce la mia idea.** Questo non so se sia un bene o un male, ci sono dei casi in cui bisogna usare la negoziazione e quindi il primo stile, altre in cui stai facendo facilitazione e se tu proponi una rielaborazione di quanto emerso o di

una tua idea può scatenare nuovi percorsi creativi. Secondo me il coinvolgimento emotivo conta tantissimo. Io credo nell'autoconsapevolezza emozionale di cui parla Marianella che vale per gli attori ma anche per i facilitatori, **sei un ascoltatore attivo, penso sia da stupidi non lasciarsi coinvolgere**. Se stai 5 anni in un luogo ti affezioni alle persone ma anche ai luoghi, finisci per sentirti anche tu un abitante di quel luogo. L'unico rischio vero che ha la partecipazione è di "manipolare" il percorso, **cerco di scegliere il metodo che meno presta il fianco a essere distorto**; se scelgo il planning for real, io prima scelgo le persone da intervistare, scelgo le domande da fare loro, scelgo le carte opzioni da usare, ho già operato un condizionamento del risultato, un pò perchè non ho inserito alcune possibilità non conoscendole ma potrebbe essere che il comune mi dice di non metterle perchè è argomento tabù. Tutto questo va contro l'essere davvero neutrali che per me è impossibile in quanto ti fai coinvolgere emotivamente, puoi quindi usare dei metodi che minimizzino il tuo coinvolgimento tipo l'open space.

Anche il fatto di conquistare la fiducia dei partecipanti

SS Non solo di conquistarla, il difficile è mantenerla soprattutto su lavori lunghi, devi lavorare per mantenerla fino al risultato e oltre. Se tu fai un buon lavoro e arrivi a proporre un progetto e poi l'amministrazione non lo realizza allora la colpa ricade su di te che sei il garante di quel rapporto di fiducia che hai creato, loro ce l'hanno con te. **Sei in mezzo tra amministrazione e cittadini in un equilibrio difficile e per questo mi piacerebbe ribaltare i ruoli**. Poi magari altri miei colleghi sono diversi nel senso che sono meno emotivi di me, usano più tecnica e questo ti permette di mettere a tacere chi si para contro.

Però a quel punto vai a sminuire quella che è la richiesta di partecipazione dei cittadini.

SS Qua si apre tutto un tema: **che cosa è giusto che la partecipazione chieda ai cittadini? A volte si chiede davvero troppo sia ai partecipanti che alle amministrazioni**. Se penso alle Ex-Fonderie noi gli abbiamo chiesto di fare un progetto di riuso di uno spazio, è un lavoro da architetti, ingegneri e tutta

la ricerca dei finanziamenti è una roba da economisti e tu chiedi di fare ciò a chi vuole starci, ce le avranno queste competenze? Non lo so, poi si sono unite tante forze esterne che hanno permesso la realizzazione. Altri casi magari partono con un obiettivo e poi terminano con un altro, a Livorno il progetto Cisternino era partito con chiedere ai giovani cosa volevano per il futuro della loro città ed è finito con organizzare e gestire lo spazio del Cisternino stesso da parte di quei ragazzi, capisci che è chiedergli tantissimo. Noi magari non ce ne rendiamo conto perchè siamo presi dall'entusiasmo ma poi la macchina deve funzionare, deve portare soldi, non è un parco giochi. **Dobbiamo ritornare a chiederci cosa vogliamo dalla partecipazione.** Poi possiamo decidere di puntare alto e fare un gran lavoro di formazione con cittadini e amministratori oppure muoversi con piccoli passi magari con lavori che si ripetono nel territorio ma dove ci si muove un passo alla volta.

Vediamo ora con chi ti capita più spesso di lavorare, qual è il prototipo dei tuoi committenti. E poi una riflessione sull'opzione zero, quindi se il cliente mi dice che vuole usare la partecipazione in malo modo e allora lo invito a non farla.

SS lo finora ho lavorato quasi esclusivamente con enti pubblici e un pò con associazioni, pochissima esperienza di privati ma questo è un mondo che mi affascina perchè è da lì che mutuiamo molte delle nuove tecniche. Quindi lavorare con i privati permetterebbe di testare e conoscere le tecniche nel loro ambiente ideale prima di estrapolarle e poi coinvolgere i privati nella gestione del territorio che non siano solo le aiuole in mezzo alla circonvallazione ma che aiutino le amministrazioni in progetti di sviluppo locale dove c'è grosso bisogno. Riguardo l'opzione zero, a livello teorico deve esserci, il privato permette di negoziare di più.

Magari se non vediamo che c'è una propensione alla partecipazione si può pensare di fare un pò di formazione...

SS Noi magari siamo un pò viziati e cerchiamo clienti che la pensino più o meno come noi, è raro che promuoviamo percorsi di questo tipo a amministratori contrari a questa corrente di pensiero. In linea di principio le idee collimano.

Tra i vari facilitatori che tipo di rapporti ci sono?

SS Anni fa si è provato a creare una rete, ma poi non è andata bene. Io poi sono un pò fuori dalle parti perchè non avendo una società mia mi capita di lavorare anche per più di uno contemporaneamente. La ragione per cui quella rete è saltata è stata la competitività, è un lavoro di nicchia, chi lo sa fare si tiene molto per sè i propri saperi e i propri clienti e progetti, è molto raro costruire cordate tra noi per magari partecipare a bandi europei. E' possibile che ci siano collaborazioni occasionali su singoli progetti. **I rapporti umanamente sono anche buoni ma alla fine ognuno sta nel proprio**, come chiedere al signor Coca-Cola se gli sta simpatico il signor Pepsi. Con i social network la cosa si sta stemperando, questo non vale per i grossi nomi che poco si occupano di dover cercare nuove relazioni esterne al loro giro, però con i nuovi o i piccoli si cerca di creare un pò di rete cercando conoscenze a secondo di quando se ne ha bisogno, questo funziona bene sui nuovi soggetti. **Poi la competizione esiste tantissimo** e esiste anche negli atenei, tutta la ricerca che si fa nelle università non esce dagli studi. Non si fa mai un convegno tra di noi nel quale si mettono sul tavolo tutte le esperienze e si cerca di fare evolvere il nostro campo di ricerca.

Uno spunto di riflessione è sul rapporto tra qualità e quantità, se sei piccolo hai pochi lavori e magari li fai bene, se sei grosso rischi di far scendere la qualità del tuo lavoro.

SS E' un rapporto difficile, bisogna tener da conto che ora ci sono tanti lavori da pochi euro. **Inserirei nella tua dicotomia anche la variabile budget**, e non per essere venale, se hai due soldi e molti lavori da due soldi tendi a replicare perchè non hai modo e tempo di impegnarti in ricerca e formazione su nuove altre attività. Se hai tanti progetti con grossi budget sei anche fortunato perchè riesci a fare anche dei buoni lavori. Se ne hai pochi con buoni budget allora è la cosa migliore, ipotizziamo tre progetti da 500.000 euro, va beh ora sogno, allora lì puoi impegnarti davvero, chiamare esperti stranieri, provare cose nuove, puoi metterci una parte di ricerca e fare un lavoro di grande qualità, creare eventi

ben fatti, magari contattare le televisioni, arrivare a fare delle pubblicazioni. Poi tante cose sono da migliorare, noi spendiamo gran parte del nostro budget in spostamenti, per fare una riunione di mezz'ora facciamo 6 ore di treno, è ora di usare i nuovi media nel modo migliore. Quando hai una struttura importante allora puoi anche permetterti di fermarti per studiare nuove metodologie e quindi far crescere ancora di più le tue capacità, di importare dei modelli, non essendoci grandi realtà societarie che lo fanno Avventura Urbana esclusa, **il panorama stenta a crescere**, a mio avviso.

Come vedi che si sta muovendo la partecipazione in Italia? Com'è andata finora, a che stato di fatto è e come pensi si evolverà?

SS Siamo andati a periodi, c'è stato quello delle grandi utopie dopo gli anni '60 con Renzo Piano, De Carlo e quelli lì che deve essere stata molto affascinante, non hanno fatto niente ma hanno fatto grandi discussioni. Poi la rinascita negli anni '90 di queste tematiche con un grosso investimento da parte di tutti quelli che ci provavano dall'inizio sia degli enti che dei professionisti, ti sentivi di fare una cosa utile che serviva in quel momento. Ha permesso anche alle persone di riaffezionarsi ai territori, dopo il boom economico degli anni '80 che non si sentiva più il legame con i luoghi. Si era persa la consapevolezza della presenza dei beni comuni e dei diritti collettivi che in quegli anni è riemersa e oggi la partecipazione sta in tutti i progetti complessi, tipo URBAN, i contratti di quartiere, le agende 21, i piani territoriali e quelli strategici che avevano al centro la partecipazione. Ora la qualità è necessaria per due motivi: **la gente si aggrega volentieri se sa che poi ci sarà un risultato che si possa vedere, che sia tangibile e deve essere un risultato di qualità**. La gente è molto più informata di un tempo ora tu vai dal medico sapendo già come si cura la malattia perchè si è informata su internet, la gente spesso sa molto e anche più di te, se sono in un comitato rifiuti zero e non voglio che si apra un altro inceneritore, saprò tutto della filiera di smaltimento dei rifiuti, perchè è la mia ragione di vita, la gente è preparata e non si accontenta di dire la sua, del giochino, mentre per contro **abbiamo i partiti politici che non hanno capito bene il valore della partecipazione** e quando gli proponi questa cosa loro la vedono come un bel giochino. Oggi la partecipazione ha bisogno di trovare una

forma snella chiare che portino a dei risultati di alta qualità e quindi non è più una partecipazione popolare di massa, ma fatta con attori minimamente strutturati perchè si tratta di responsabilizzare, **gli enti mettono a disposizione dei soldi ma chiedono che il territorio metta impegno, tempo o anche solo delle persone che lo gestiscano**, in qualche misura c'è la richiesta di qualcosa in cambio che prima non c'era.

Cosa ne pensi delle leggi che la promuovono?

SS Il fatto di avere delle leggi secondo me è una meraviglia

Le mia riflessione però va un pò contro il tuo pensiero perchè si basa sull'assunto che la forza della partecipazione sia l'impegno volontario che presuppone una passione maggiore di quello obbligatorio.

SS Si va sempre più verso progetti di mediazione e negoziazione dove chi partecipa ha una sua struttura, magari anche dei propri progetti e sicuramente degli interessi ben chiari, e molto meno con i cittadini. Poi oggi il volontariato deve coprire altre mille cose per cui non puoi prendere tutto. **La partecipazione non è più legata solo all'urbanistica, la si fa ovunque, a qualunque livello e su qualunque tema, sta diventando un modus operandi** e avere delle leggi di riferimento fa sì che venga garantito l'impegno assunto dagli enti. E' interessante che la legge toscana venga revisionata ogni anno ma non mi piace che i lavori vengano commissionati a chi ha fatto la legge, agli amici di quelli che l'hanno fatta. Ho provato a presentare un progetto nato dal basso a Firenze e non è stato neanche preso in considerazione, casualmente ha vinto chi ha scritto le legge che dice ho scritto la legge vuoi che non mi fanno vincere i concorsi? Ma che legge è allora? **Se invece la legge mettesse dei paletti utili a noi operatori, agli enti e ai cittadini allora toglie la partecipazione da quella nuvoletta in cui organizzavi, discutevi e poi non facevi, se la legge ti accompagna alla realizzazione dei progetti ben venga.**

MARIANELLA SCLAVI - ASCOLTO ATTIVO

Visto il tuo curriculum, come sei arrivata conoscere la progettazione partecipata? Certo ci hai scritto un libro ma volevo sapere com'è nata la storia?

MS E' una bella domanda perchè essendoci davvero poco in Italia uno ci arriva per strade strane. Il mio percorso comincia con il libro sul Bronx frequentando i pionieri del Bronx che loro facevano i facilitatori anche senza sapere di esserlo, facevano una serie di azioni di quello che si chiama empowerment che in quel caso non era solo psicologico ma c'erano anche degli investimenti nelle case e nei giardini. Frequentando loro mi sono appassionata a questo temi. Poi c'erano anche quelli che facevano advocacy planning che è un modo di intendere la facilitazione, oggi è molto chiaro cosa questo sia un tempo non era così, fare advocacy vuol dire dare una mano a coloro che ne hanno bisogno, mettere le proprie competenze al servizio di chi ne ha bisogno, gli architetti spiegavano come ricostruire le case e insegnavano anche il mestiere, non sostituendo la gente ma affiancandoli e formandoli. Lì ho cominciato anche a vedere la gestione dei conflitti, poi sono tornata in Italia a lavorare nel Politecnico nel '92 col pallino della gestione dei conflitti che qui in Italia non si insegnava assolutamente, facevo un corso di etnografia urbana con dentro pezzi di gestione dei conflitti. Se lavoro per rimettere in sesto un quartiere è facile che mi confronterò con i suoi abitanti e se questo accade allora possono insorgere dei conflitti, è per questo che **le porte del potere sono chiuse, perchè ha paura dei conflitti** e non sa come gestirli ha paura che troppe voci blocchino ogni decisione, è una posizione logica e comprensibile. Poi incontro casualmente Iolanda Romano con i suoi amici di Avventura Urbana a Torino dove Bobbio mi aveva invitato a tenere una lezione e nell'intervallo si presentano chiedendomi aiuto su un progetto che avevano in corso e che si era bloccato per un comitato del no. Mi chiesero una consulenza, io non lo avevo mai fatto, ma provammo insieme e fu un gran successo, contro ogni nostra aspettativa, da lì in poi tutte le cose che Avventura Urbana faceva mi chiamava come consulente e ho cominciato a fare esperienza, a imparare anche da loro e ci ho preso gusto. Nel 2006 mi invitano al MIT a un convegno internazionale organizzato da Susskind su democrazia deliberativa e capacità di gestione dei conflitti, quindi riunendo il

circuito dei mediatori dei conflitti e quello dei teorici della democrazia deliberativa a livello americano fondamentalmente con anche due europei, io e un olandese; fu un'esperienza davvero interessante e ho detto allora vengo tre mesi qua, mi sono fatta invitare, ho preso un sacco di libri grossi con un sacco di esperienze. Ho conosciuto Susan Potziba e stando con lei **ho preso il coraggio di provare anch'io perchè leggendole ti sembrano delle cose impossibili, che ci vuole Superman e invece basta essere una persona normale, che fai da garante delle regole del gioco, chiedi con l'autorevolezza che ti compete di rispettarle, se non si rispettano gli dai una mano e loro arrivano al risultato.** Quei primi periodi di Avventura Urbana c'era una grande avventura intellettuale, nelle riunioni ognuno inventava dieci cose da fare, ci divertivamo molto e guadagnavamo zero. Poi mi sono stufata di insegnare all'università mi sono messa a fare questo a tempo pieno, faccio molte presentazioni e scrivo anche delle pubblicazioni, tempo libero me ne rimane poco.

La tua società Ascolto Attivo di cosa si occupa?

MS Faccio un master di facilitazione a Bolzano e lì dovrebbe nascere un centro di eccellenza che riunisce tutte queste competenze e **far conoscere questo approccio in Italia che ce n'è un bisogno fuori dalla grazia di dio.** Sto anche facendo molta divulgazione.

In quale situazione ti capita più spesso di intervenire?

MS I progetti principali sono le Ex-Fonderie di Modena, poi il Pratello a Bologna, una strada centrale con i residenti che si lamentano della vita notturna degli universitari, per ultimo il Cisternino di Livorno che ha coinvolto una novantina di giovani.

Diciamo che lavori prevalentemente in ambito urbano e a livello di pianificazione piuttosto che politiche, ti piace lavorare con le persone.

MS Quello che mi interessa è il percorso partecipativo, poi faccio parecchi open space, faccio corsi per facilitatori. **Mi piace creare le condizioni, anche con la formazione, per fare il modo che gli approcci partecipativi diventino parte delle metodologie normali di un'amministrazione pubblica**, quello è il mio obiettivo.

Il tuo cliente è quindi sempre un ente pubblico o lavori anche con privati?

MS Lavoro anche con loro, Conad e Coop, nella formazione dei dirigenti sulla gestione dei conflitti ma soprattutto sulla metodologia di condividere il momento decisionale con il confronto creativo.

Quali sono le difficoltà maggiori quando incontri un ente pubblico? Cosa dicono dopo averti sentito parlare di queste cose che per loro magari sono nuove?

MS Queste metodologie sono viste come qualcosa di estraneo al normale modo di operare della pubblica amministrazione. Poi alcune cercano di fare cose simili alla partecipazione, tipo la raccolta di proposte che è qualcosa ma un pò poco. Ultimamente ho scritto un articolo che si intitola "i metodi del confronto creativo, un upgrading della democrazia", lì sviluppo un paio di casi e sviluppo **l'idea dei 4 livelli della partecipazione**. Questo sono: **il livello 0 dove decidono gli eletti con i loro amici** ed è quello che normalmente accade, **il livello 1 dove gli eletti con i loro amici chiedono al pubblico di dire suggerimenti e feedback** dove di solito si muove poco del progetto iniziale ma è abbastanza diffuso. La partecipazione inizia al livello 2 e poi va al 3, **il 2 vuol dire chiamare un'intera comunità interessata a parlare tra di loro**, a fare un percorso di apprendimento che permette loro di arrivare a un esito comune, **già qui abbiamo fatto un salto di qualità enorme rispetto al livello 1**. **Il livello 3 è quello nel quale l'amministrazione assume questa metodologia operativa come una vera e propria prassi e la fa diventare organico, e questo per ora è fantasia**. Ci sono un pò di amministratori che ci provano, ma è molto legato alla singola persona. Su quell'articolo parlo di una legge americana approvata più di dieci anni fa che prevede l'uso di queste metodologie sistematicamente per scrivere i regolamenti attuativi delle leggi: ipotizziamo una

legge sul decentramento delle decisioni nelle nazioni indiane, 500 governi tribali che si chiamano nazioni in America e dovevi dare il potere decisionale su scuola, sanità ecc. a loro, hanno provato a scrivere il regolamento attuativo per oltre 15 anni senza mai riuscirci, è un problema grosso, una legge senza regolamento attuativo non funziona, dopo l'arrivo della legge che prevedeva l'utilizzo del consensus building, l'hanno messa in pratica e hanno fatto un regolamento efficace e comprensibile.

La riflessione che mi hai dato è buona ma da noi, a mio avviso sono solo alcuni amministratori illuminati che propongono percorsi partecipati in base a loro diverse motivazioni, sono scelte volontarie. Il tema della volontarietà è poi una cosa molto importante nella partecipazione, se la faccio perchè voglio impegnare il mio tempo e le mie energie allora il mio impegno sarà maggiore di quando, ipoteticamente, una legge mi obbligherà a farlo.

MS Certo una legge non può essere così, **deve consentirla ma non renderla obbligatoria** e secondo me per le grandi opere è molto importante. Il direttore dell'osservatorio sulla TAV in Val di Susa ha proposto una legge che prevede l'intervento di un gruppo imparziale di facilitatori che organizzano la consultazione della popolazione interessata da una grande opera e dopo si fa il progetto. Così si permette ai cittadini di intervenire su cose che hanno a cuore.

Poi io rifletto un pò sulle tecniche, tu cosa ne pensi, come vedi che vengono usate, se ne preferisci alcune rispetto a altre?

MS Diciamo che **ci sono metodologie molto precise che seguo quando devo gestire un tavolo**, quindi quando persone che presentano proposte divergenti si trovano a doverne inventare un'altra che abbia il gradimento di tutti. Per fare questo seguo in modo abbastanza stretto le fasi di quello che in America è chiamato il consensus building e le fasi sono: convocare le persone e spiegare che in questo processo non si discute ogni singola proposta ma si discutono tutte insieme valutandone i pro e i contro, in cui si moltiplicano ulteriormente le opzioni e poi inizia una fase di convergenza che si chiama "testo unico". Detta così è semplice, poi nella realtà è diverso, ci sono tutte le

resistenze delle persone che vivono il parlarsi gentilmente come una perdita di potere, di identità, bisogna lavorare a sciogliere dei nodi, bisogna riuscire a capire dove lavorare e per questo bisogna anche conoscere personalmente le persone.

E poi su questo ci possiamo tornare.

MS Va bene, **io il consensus building lo chiamo confronto creativo**, che è più appropriato e **riporta la creatività**, attività che è stata “riabilitata” come attività. Questa metodologia funziona perchè il facilitatore la spiega e la fa rispettare, se riesci a far seguire tutte le fasi, quindi ad esempio far firmare a tutti una mission del tavolo che dà un senso di convergenza iniziale, e funziona in ogni campo anche se è difficile esportarlo, mi dispiace che, vedi nelle scuole si perde tanto tempo a discutere e lo si faccia in modo infelice, ma non è facile. Il consensus building lo fai quando hai già un gruppo di persone che sai saranno quelle che lavoreranno con te, capita anche che tu debba costruirlo quel gruppo. Quando fai outreach, chiedi a un ambiente che sarà interessato da una decisione di diventare parte di quel processo decisionale, e questa è una scelta politica, **faccio outreach perchè penso che ce ne sia bisogno, lo ritengo molto importante** e invece di solito viene scavalcato, faccio un fischio e dico chi vuol venire venga e io posso sostenere di aver fatto outreach. **quello è il momento più importante cui dedicare tempo, mezzi e corteggiamento, io lo chiamo corteggiamento apposta**. Anche nel consensus building sono previsti tre cicli, in realtà funziona così, tu hai un convener, cioè chi inizia il processo e che ha il potere di portarlo a termine, che ti dà una lista attori che prenderà parte al processo, a questi chiedo chi altri secondo loro potrebbero essere interessati a partecipare e ottieni una seconda lista ed è il secondo ciclo. il terzo ciclo viene fuori da sè, chi ha idee anche divergenti, insomma devi inserire dei personaggi che danno il senso della storia di quel territorio.

Quindi la fase di outreach è molto importante, poi comincia il processo vero e proprio. Come si comporta quindi il facilitatore rispetto ai partecipanti? Quanto coinvolgimento emotivo è giusto riporre nel percorso? Diversi sono i possibili

comportamenti da mantenere, secondo te qual è quello giusto e invece quale quello che tu adotti?

MS Non è facile rispondere a questa domanda, **devi far capire loro che per te è molto importante quello che fai, che lo fai perchè pensi che possa venire fuori qualcosa di interessante e non sei lì a fare un giochino o una roba normale**, la meta è quello di fare un'esperienza che possa diventare un riferimento a livello europeo, ti impegni in questo e chiedi alla gente di aiutarti a raggiungere quel risultato, trasmetti questo tuo desiderio, **quello che fai diventa un pezzo della tua vita non solo quella professionale e per me è molto importante**. Devi essere vicino ai cittadini, magari facendoti anche aiutare da qualcuno che sia in grado di farlo, ma ci vuole anche la figura autorevole, che si faccia rispettare, che porti conoscenze di alto livello, se no non si ottiene un risultato di tale livello. Io di carattere non sono molto gentile, anzi sono ben dura e difficile come carattere e quando faccio ascolto attivo me lo impongo perchè se no darei un pugno in faccia, come carattere. **L'emozione uno ce la deve mettere**. Poi l'imparzialità, la parola neutralità deve essere cancellata, non esiste, è una menzogna, puoi essere pluriempatico e quindi simpatizzare con tutti anche con quello che dice delle sonore baggianate perchè cerchi di capire come mai gli va in testa quella roba lì. Credo nell'imparzialità perchè penso che sia la leva che obbliga alla creatività, se **io accetto i punti di vista di tutti l'unico modo per uscirne è quello di trovare una nuova soluzione, se no mi blocca la decisione, bisogna imparare da ogni proposta prendendo quanto di buono c'è in ognuna per arrivare a una cosa nuova**. L'essere imparziale e quindi far entrare in gioco delle posizioni che sarebbero rimaste fuori o che lo bloccherebbero, ovviamente ci deve essere la disponibilità alla discussione se no uno è fuori dai giochi, servono per introdurre nuovi stimoli alla discussione.

E poi aggiungo che c'è da considerare il rapporto cliente-datore di lavoro che in questo caso è più complesso e delicato mi trovo a dover fare da tramite tra amministrazione e cittadini, non una posizione facile.

MS La faccenda che chi paga è l'amministrazione è una cosa che sempre torna a galla, perchè **ti dicono che se tu sei pagato dall'amministrazione allora fai gli interessi suoi, ma la risposta è no**. L'amministrazione mi paga perchè io faccio gli interessi di un insieme in cui anche lei è parte ma lo è alla pari degli altri e se cerca di uscire da questo rapporto paritario e fregarti allora io la denuncio. **Il facilitatore è una figura professionale imparziale anche rispetto al suo datore di lavoro** e questo deve essere molto chiaro, devo denunciare tutti quelli che non stanno ai patti compreso il mio datore.

Esaminando quindi il rapporto con il cliente sto cercando di capire se in pratica esiste l'opzione zero, parlo con il cliente e capisco che quello che vuole fare non è vera partecipazione e gli dico di non farla. E' mai successo o è solo teorico?

MS Non sono così moralista, non credo che la partecipazione di tipo 1 sia sbagliata di per se stessa, l'importante è essere chiari di cosa stai facendo, non esiste solo il livello 3 senza gli altri, un processo è davvero completo se troviamo tutti i tipi di partecipazione, perchè è così che si dovrebbero prendere le decisioni. **La gente la fregghi se gli dici che fai una cosa e invece ne fai un'altra.**

Possiamo tornare al ragionamento su quanto uno si mette in gioco, se mi faccio coinvolgere emotivamente rischio di finire per schierarmi dalla parte di qualcuno e questo dovrei evitarlo se sto facendo il facilitatore.

MS Diciamo che c'è un aspetto che si chiama BATNA best alternative to no agreement o maaa in italiano miglior alternativa all'assenza di accordo che aiuta l'empowerment, cioè tu dentro al processo partecipativo hai degli attori più potenti e altri con meno potere, questi ultimi idealmente dovrebbero avere lo stesso potere degli altri però la cosa non è così ovvia, in parte alcuni recedono rendendosi conto che la loro proposta è molto più debole rispetto alle altre e finiscono col partecipare a quelle degli altri o sono contenti anche solo di vivere questa cosa nuova dall'interno e mi pare che sia giusta così. Poi ci sono altre figure che hanno potere e vanno aiutate, devono capire che se avessero preso

la decisione da soli allora mal gliene venga, qualcuno avrebbe protestato o altre cose, quindi chi ha meno potere deve sapere che può mettere in discussione la decisione se non vengono rispettati i patti.

E ora come vedi la situazione della progettazione partecipata in Italia?

MS lo ho l'impressione che siamo molto malmessi, anche riguardo la legge toscana mi arrivano voci che ha funzionato molto male, che nonostante questa legge la situazione è molto al ribasso, poi sono andata in Calabria e mi dicono che ha una legge sulla partecipazione che è tra le più avanti in Europa ma non viene mai applicata. Il problema è che la sinistra, in generale, dovrebbe essere la principale sostenitrice e promotrice di questo tipo di iniziative, per tradizione dovrebbe essere lei a dare fiducia alle masse, ma ora non è più così, l'unico che sta facendo qualcosa di questo tipo è Vendola in Puglia mentre tutto il resto del PD è totalmente ottuso, è rimasto alla casta e alla baronia tipica e la destra è totalmente populista, la Lega è l'unico partito che ascolta la gente e studia per diventare la classe dirigente, il PD è finito.

Un'ultima riflessione è sul rapporto tra qualità e quantità, come si riesce a coniugare l'uno e l'altro? Sono molto poco compatibili a mio avviso.

MS Se comincio a gestire un numero troppo elevato di lavori, aumento il numero del mio staff, posso andare a usare un approccio troppo tecnocratico, so fare bene A e B e ripropongo A e B e poi me ne vado. Poi magari faccio un bel town meeting, che in Italia lo fanno solo loro e lo fanno bene, ma poi il town meeting devi continuarlo, devi lavorare sui risultati, la parte precedente e successiva è molto importante per i risultati. Un altro problema è che per fare questi lavori poi ti pagano poco, e questo ti fa spostare i tuoi sforzi dall'educazione alla partecipazione degli amministratori. Comunque se sono grande riesco a avere a disposizione delle competenze di livello elevato.

Infine come vedi il rapporto tra i vari facilitatori?

MS lo non competo con nessuno.

Pensavo anche al tentativo di creare una rete dei facilitatori che è fallito in un periodo piuttosto breve.

MS Probabilmente un incontro annuale farebbe bene comunque, bisognerebbe stabilire dei rapporti di collaborazione per i singoli progetti e questo succede, poi la competizione non può non esserci, devo vincere un bando e qui Avventura Urbana la fa da padrone, ma essendo grande ha tutte le competenze e le conoscenze per completare un'offerta di primo piano.

Per me è stata una bella conversazione, volevo giusto sapere qualcosa in più sulle tecniche che vengono usate, se intravedi mode tendenze o no.

MS Tu cosa intendi per mode e tendenze?

Che sento dire in giro che si usa molto l'open space, ma sta arrivando il barcamp e se ne fanno tanti di quelli.

MS Mi sembra un pò una sciocchezza, sono altre metodologie che servono per altre cose, ognuna serve per alcune cose. **Quello che caratterizza questi approcci è che si smembra l'assemblea e capita in tutte le metodologie, funzionano più o meno tutte così: plenaria, piccolo gruppo, poi ancora plenaria e ancora piccolo gruppo.** Piccolo gruppo vuol dire incontri faccia a faccia il cui risultato lo riporto in plenaria, poi ne ridiscuto nuovamente, è fondamentale per dare spazio al coprotagonismo e vale anche quando fai una conferenza. Io se ho tre ore a disposizione chiedo che i partecipanti alla conferenza si dispongano in tavoli di 4 o 5 persone, faccio un'introduzione, lascio 45 minuti per discuterne ai tavoli, mi riportano ciò di cui hanno parlato e funziona benissimo. La gente a ogni tavolo si conosce, porta le proprie esperienze, quindi le domande e le osservazioni che arrivano dopo quei 40 minuti sono di livello molto più elevato e sono molto più vere che non il singolo che viene dopo la conferenza e alza la mano alla mia richiesta di osservazioni. Si crea un altro clima, si crea una sorta di rete.

Beh, ma queste cose le fai solo tu in Italia.

MS Ma io faccio così perchè al MIT le fanno da sempre, ho imparato lì. Come mai non si fa più spesso visto che funzionano tanto bene? La risposta ce la dà uno studio antropologico svolto da un esperto di prossemica, la comunicazione attraverso gli spazi, in un ospizio per anziani dove gli infermieri denunciavano il fatto che gli ospiti non parlavano tra di loro; lo studioso suggerisce quindi di mettere le sedie a salotto invece di lasciarle allineate lungo il muro. Il giorno successivo gli ospiti cominciano a chiacchierare e lo fanno in salotto, in mensa e in giardino, e quindi tutti felicissimi. Dopo un paio di giorni lo studioso torna all'ospizio e ritrova le sedie allineate contro il muro, chiede quindi spiegazioni ai responsabili che gli rispondono "ma scusi, non potevamo mica lasciare tutto in disordine". Per loro importava più l'ordine, è una cosa strana.

Probabilmente non ne usciremo facilmente da questa situazione. Guardiamo anche nelle scuole o nell'università, i banchi sono in fila e a volte addirittura ben inchiodati al pavimento.

MS La vera rivoluzione sarebbe di schiodarli e sedersi per terra con un tappeto, poi ripartire a ripensare agli spazi delle scuole.

MARIO SARTORI, GIULIANA GEMINI – RETE CIVICA MILANESE

Il motivo per cui sono qui a intervistarvi è che sto cercando di approfondire, attraverso chi lo svolge, il ruolo del facilitatore all'interno dei processi decisionali partecipati.

MS Noi ci occupiamo di e-partecipation, la partecipazione fatta on-line e qui il ruolo del facilitatore è diverso da quello che si fa vis-a-vis. **In rete si parla di moderazione e facilitazione in termini diversi, la prima è paragonabile alla facilitazione in campo territoriale, la facilitazione viene svolta fornendo input che aiutano a arrivare a una soluzione.**

GG Il discorso del partecipare in rete è comunque progettazione, abbiamo strumenti che ad esempio ti permettono di riprodurre il planning for real in modo virtuale ma molto simile a quello reale, i modelli 3D sostituiscono molto bene i plastici. Poi magari c'è meno consapevolezza che quella parte del processo on-line rientra in un percorso più complesso e che se fosse svolto fisicamente avrebbe più facilità di essere riconosciuto come tale. Molti dei gruppi dal basso che si creano oggi, vedi un esempio quelli di Facebook, sono gruppi virtuali, probabilmente con meno consapevolezza di una partecipazione reale, separarli in modo netto non mi sembra corretto.

Bene chiarita questa premessa vediamo i temi che più mi interessano, vediamo un pò come siete arrivati a occuparvi di partecipazione, qual è stata la vostra formazione.

GG Io sono laureata in scienze ambientali, un pò per caso sono arrivata a occuparmi di pianificazione territoriale quando stavano nascendo, i primi reporting non più settoriali e tutto in parallelo con le Agende 21. Io avevo formazione scientifica ma mi interessavano aspetti più di carattere socio-economico e di tipo relazionale, e allora mi sono occupata più di questo. **Ho pensato a formarmi bene sugli strumenti, concentrandomi sulla**

conduzione dei processi, a livello di politica che non avevo, di visione dei processi, per arrivare con un'altra strada a un itinerario che è da una parte decisionale e poi metodologico, nel senso della conduzione del gruppo, dall'altra.

MS io sono invece architetto, lavoravo in Regione dopo aver lavorato come professionista, e arrivato lì, siamo negli anni '80, mi sono occupato di ambiente che era una cosa decisamente nuova, mi occupavo di parchi, cave e rifiuti. Poi mi sono interessato più di comunicazione ambientale, ad esempio sui temi di raccolta differenziata, nel frattempo partivano i progetti di Agenda 21 e mi sono appassionato di partecipazione. **Io sono molto meno preparato sulle metodologie e sul piano tecnico, ma poi mi sono dovuto informare per usarle adattandole ai casi.**

Mi sembra che il vostro percorso è stato piuttosto lineare, nella maggior parte dei casi chi si occupa di partecipazione ci arriva per caso. E' un tema di cui si parla poco, anche nelle università.

GG Tieni conto che io sono uscita dieci anni fa da scienze ambientali e non mi avevano mai accennato niente neanche sulle agende 21, oggi mi sembra che ci siano molte più possibilità.

MS Forse un pò noi siamo l'anomalia, siamo cresciuti insieme a questi processi, **ci siamo fatti strada col machete nella foresta**, quando abbiamo cominciato non c'era la gente che ti chiamava e ti diceva che aveva un metodo che ti poteva aiutare dovevi fare tutto dall'inizio. Oggi chi si vuole occupare di facilitazione fa il percorso lavorativo classico, vai a fare i fax, come si diceva una volta, e pian piano ti occupi di cose che hanno sempre maggiore responsabilità. Noi dovevamo fare tutto.

Oggi di cosa vi occupate? La vostra società in che campo opera?

MS I miei interessi non sono cambiati, anzi si è accentuato l'interesse verso i processi partecipativi, mi occupo di tematiche prevalentemente legate

all'ambiente, magari trattando temi quali parchi o cose simili a quanto detto prima cercando anche di dominare le questione di merito ove possibile. Ci presentiamo ai clienti con questo tipo di know-how partecipativo che negli ultimo tre anni si è concentrato sulla rete. Siamo consci che serve anche il percorso classico ma siamo in grado di aggiungere le nostre forze sviluppate sulla rete.

A che scala lavorate sul territorio?

MS prevalentemente sovracomunale ma anche locale, lavoriamo molto su Milano, ma anche su territori montani.

GG Rispetto al rapporto con la rete, **c'è una fatica di fondo secondo cui in rete c'è una natura civico ma non partecipativa-decisionale, si pensa che in rete le gente chiacchieri.** Poi succede anche in altri contesti di incontri strutturati di tipo classico, si pensa che on-line gli incontri siano molto riguardo a ideali e non capaci di arrivare a una decisione pubblica. Le leggi che parlano di partecipazione ci sono, vedi la 12 lombarda, ma ci sono altri temi che si discutono in rete, vedi i problemi dei giovani, che non è così facile da inserire in un processo decisionale pubblico. La scala alla quale si lavora è quindi molto legata anche al tipo di politiche alle quali puoi agganciarti, è il processo che detta il tuo intervento e non abbiamo vincoli di sorta. La scala incide su come poi pensi di intervenire, sui metodi che puoi applicare, sulle risorse che puoi impiegare. Premesso che non abbiamo barriere all'ingresso, la scala che io preferisco è il piccolo-medio comune, se parliamo di partecipazione dei cittadini, poi puoi anche farla sul PTCP della provincia di Milano e l'abbiamo fatto con pubblicità su radio Popolare ma escludendo gli attori strutturati sono venuti in cinque ed è chiaro, la gente non capisce di cosa stai parlando, se invece parli della pista ciclabile su corso Buenos Aires allora i cittadini si attivano e rispondo positivamente alla chiamata della partecipazione.

Quando vi trovate a progettare e gestire un percorso partecipato avete delle tecniche di riferimento che usate più spesso? Già solo il fatto che voi vi muoviate molto via web è qualcosa di diverso dal panorama classico.

MS Noi diamo sempre grande importanza alla pianificazione e al metodo complesso del processo più che la tecnica di interazione specifica che si usa. **Diamo molta importanza all'analisi preliminare degli attori**, sia ai problemi che ai potenziali ruoli che potrebbero esercitare rispetto all'obiettivo. Facciamo anche una programmazione, che molti non fanno, dei risultati attesi, quindi a ogni step c'è un ordine del giorno deciso a monte ma deve seguire un avanzamento, alla fine di ogni incontro ci deve essere un risultato che faccia fare un passo avanti. Puntiamo molto alla trasparenza dei partecipanti, sia dei ruoli che degli impegni, noi parliamo di patto partecipativo, scriviamo nero su bianco chi deve prendersi le responsabilità future, come dovranno essere i rapporti, le premesse dell'amministrazione e condividiamo il tutto tra i partecipanti. **Il metodo poi lo decidiamo all'ultimo momento pur avendone in mente alcuni, dipende intanto dal numero di partecipanti**, è diverso averne 5 o 50, dipende se hai già parte di progetti pronti su cui intavolare una discussione o se sei ancora in fase di brainstorming, o se fai un lavoro di scenario, quindi in base alla nostra esperienza decidiamo all'ultimo minuto.

GG ecco magari io aggiungerei due parole. Quanto detto da Mario è vero ma è **molto importante che quando presenti i lavori l'agenda deve essere molto chiara**. Il metodo è una cosa e l'agenda è un'altra ma almeno quale domanda fai, dove stai andando e con che tempi organizzati la discussione devi essere chiaro. Poi la modalità dell'evento deve essere ben definita, come poi venga condotta realmente è poco influente, ti tieni pronto delle opzioni possibili e in base alle persone o anche alla sala devi essere flessibile. Poi il gruppo di lavoro è composto da qualcuno che si occupa di più del processo tecnico e qualcun altro che si occupa di più di quello partecipativo, mi è capitato che quelli che si occupano del processo tecnico mi chiedono cosa pensavo di organizzare tra 12 mesi e questo io non posso saperlo, devi seguire anche quello che succede avendo in mente le varie tecniche che posso poi usare.

Quindi la vostra priorità va ai tempi e agli obiettivi, rispetto i primi e cerco di raggiungere i secondi, poi come gestisco le cose è una preoccupazione di livello appena appena secondario.

GG Spesso poi la cosa più critica non è la gestione dell'incontro ma la preparazione. La fase di outreach è la cosa vera da facilitare.

MS Aggiungerei che il successo di queste cose è un mix di capacità da mettere in pratica ma è anche un pò difficile da prevedere. Noi rispetto alle prime cose che facevamo dove chiedevamo di cosa volevano occuparsi i partecipanti sul modello delle agende 21 ma che poi abbiamo notato che non funzionavano, lì ci si concentrava più sull'evento che non sul risultato generale che poteva davvero portare innovazione. Si guardava quanta gente c'era, se i partecipanti erano contenti, se i facilitatori avevano trovato un buon clima allora era andato bene, questo non va trascurato è anche importante ma se dopo sei mesi ti trovi bene a chiacchierare con degli amici non è una cosa brutta ma devi considerare se il progetto ha fatto passi avanti, il comune ha deciso qualcosa e questo è successo molto più raramente.

E questo soprattutto è successo poco con le agende 21.

GG Con le agende 21 in Italia, siamo stati particolarmente bravi a non farle funzionare nel modo corretto più che in altre nazioni.

MS una chiave di successo possibile e quando si riesce a inserire in un singolo step una domanda che non sia la semplice "sentiamo cosa volete dire", ma "stiamo discutendo di un'ipotesi e vedete di confrontarvi". Proposta che non deve essere chiusa dal punto di vista tecnico perchè se no a quel punto la partecipazione viene meno, e nemmeno troppo approfondita da punto di vista tecnico perchè se no questo crea delle barriere alla comunicazione. Se non c'è una proposta ma una domanda troppo generica tipo "cosa fareste per il problema dei parcheggi a Milano?" allora la gente non saprebbe cosa dire.

Stavamo accennando delle tecniche, mi sembra che ci siano delle ondate, chiedo quindi un'idea di ciò che accade intorno e come le usate voi.

GG qua è meglio che rispondo io, condivido l'idea delle ondate, e sono ondate solo qua in Italia, **nel resto del mondo questi strumenti fanno parte**

dell'urbanistica partecipata da decenni. Un pò sono scettica, sono di natura più propensa a fare le cose in modo più ordinario e meno creativo e divertente e quindi alcune tecniche molto fantasiose tipo l'open space dove il facilitatore apre facendo riferimento alla farfalla, ai bombi e dintorni, io che sono un pò seriosa, vedo di buon occhio una conduzione intorno a un tavolo un pò più presente lavorando sulle parole chiave e gestendo gli interventi, mi è più affine. Alcune tecniche che consentono di intervenire a livelli diversi e con diversi partecipanti e a diversi momenti del processo, le vedo più malleabili. Conta di più l'efficacia che non la dimensione di gioco di alcune tecniche, poi ci vuole anche il metodo, certo.

MS Secondo me è anche importante considerare il mix degli ambienti di partecipazione che in un percorso si mettono insieme, non solo che tipo di metodi si mettono in campo ma anche come all'interno del metodo come si lavora per far funzionare le sinergie necessarie a raggiungere un risultato. Noi in alcuni progetti abbiamo lavorato per cercare di produrre questo tipo di risultati, **un aspetto su cui lavoriamo è quello che riguarda la comunicazione**. Di solito noi ci rapportiamo a una comunità che ne rappresenta un'altra più numerosa e per fare in modo che le nostre discussioni non rimangano tra le quattro mura bisogna lavorare sulla comunicazione. Poi ragioniamo su come raggiungere quelli che non si sono presentati e quindi c'è il discorso della rete e le interviste sia individuali che i focus group. E' importante anche ragionare a come far collaborare il gruppo al di fuori del momento collegiale e quindi magari li dividiamo in sottogruppi, diamo determinati compiti e responsabilità facendo fare magari sopralluoghi documentati da riportare al momento partecipativo successivo. **Bisogna valutare questo mix di approcci per valutare l'intero processo e non solo le tecniche applicate.**

Certo la rete ti permette più facilmente di rimanere in contatto con chi ha partecipato alla riunione, ti permette di avere risposte e feedback più rapidamente.

MS **Quando valutiamo i pregi e i difetti della partecipazione in rete notiamo che il suo grande punto di forza è che se, e questo è un se**

maiuscolo, ho effettivamente capacità di contributo al processo, la rete mi mette in condizioni ottimali di farlo limando le barriere tipo mancanza di tempo, timidezza dei partecipanti o personaggi invadenti, mentre posso prendere tempo per informarmi, decidere, approfondire ben sapendo che quando andrò a scrivere un post nel blog di riferimento le parole che scrivo verranno spaccate in quattro e vivisezionate, mentre magari uno in un'intervista a voce si limita a dire quattro cose a caso senza darci troppa importanza. Poi ci sono voci come quelle di Giovanni Sartori che sul suo libro sulla partecipazione dice che quella fatta relazionandosi con un computer non è partecipazione per definizione e che perchè ci sia partecipazione bisogna essere almeno in due. Poi è chiaro che è importante essere almeno in due, che ci deve essere empatia. Oggi è anche importante trovare il modo di condividere precorsi decisionali anche senza essere nello stesso posto fisicamente. Noi oltre a usare la rete stiamo cercando di sfruttare anche molto gli altri media, i social network sono già molto forti e sviluppati, noi stiamo lavorando anche su altri canali e parlo di video, sms legandoli però alla partecipazione, uscendo dalle tecniche standard di coinvolgimento.

Proviamo a tornare al ruolo del facilitatore durante il processo, come ci si comporta durante l'evento, come mi rapporto con i partecipanti. Voi mi dicevate che vi prefiggete un obiettivo prima dell'incontro, quanto questo condiziona i vostri comportamenti, quanto riuscite a tenere al di fuori, se lo fate, le vostre idee?

MS Dipende poi anche da che contesto ti trovi a affrontare, se sei in un ambiente dove da una parte hai l'amministrazione con la sua idea che vede l'intrusione dei cittadini o se sei tra un gruppo di attori che non ha la soluzione al problema e allora lì sei tu quello che ha più interesse a portare a termine il lavoro.

Certo in un percorso davvero partecipato anche l'amministrazione dovrebbe sedersi al tavolo allo stesso livello dei cittadini ma questo poche volte accade. Il mio dilemma è capire se davvero si riesce a conquistare la fiducia dei cittadini

senza finire per schierarsi da una parte, se vi mettete in gioco emotivamente o se rimanete distanti dalle persone.

GG Un pò dipende dal tipo di percorso cui stai partecipando, **non tutti i processi vedono partecipazioni così passionali**. Lavorare sulla legge sulla partecipazione toscana non credo che abbia richiesto lo stesso impegno passionale di quando lavoravano sui quartieri periferici di Torino, anche se il gruppo di lavoro era sempre quello di Avventura Urbana. Anche a noi capita spesso di stringere legami con i partecipanti, stai facendo un processo che va ai cittadini e tu per quanto neutrale stai anche facendo un lavoro di decodifica del linguaggio ad uso dei cittadini o per opposto stai avvicinando l'amministrazione al territorio, quindi **per quanta neutralità provi a mettere, la familiarità e la complicità va verso la parte debole che non è abituata a essere ascoltata**. Lavori anche per conquistarti la fiducia ma dopo un pò questo compito ti esaurisce, ad esempio io ora sono nella fase in cui chiedo di fare dei rapporti ambientali per staccare un pò.

MS io la vedrei anche così, prima ragionavamo su cosa era importante nel processo. Capita di aver partecipato a incontri in cui **il facilitatore non è interessato al tema in discussione e allora si concentra di più sulla tecnica**, quindi ad esempio in un evento circoscritto su un tema piuttosto ampio che mi sembra fosse le politiche ambientali allora stai attento che non ci siano momenti di gelo, che tutti abbiano occasione di parlare; se l'evento è di questo tipo allora **il facilitatore riesce a stare freddo e distaccato dalla discussione ma sarà ossessionato dal fatto che tutto vada bene, che l'orchestra faccia il suo dovere e non a quello che si sta suonando**. Diverso è il discorso di un percorso che dura più a lungo magari con il patto partecipativo, se devo concludere con un piano di gestione dei rifiuti e vedo che la decisione non arriva, è normale che un pò di ansia si presenti e mi capita di schierarmi dalla parte di quello che riveste un ruolo più propositivo, che riesce a smuovere la discussione. Poi se questo non succede, e qui so che sbaglio, **tendo un pochettino a essere un pò più interventista, lei mi critica molto e ha ragione**.

Anche su questo ho ragionato e vi giro la domanda, è meglio sapere meno così faccio emergere la discussione o devo essere preparato per affrontare le avversità possibili?

MS Noi capita spesso che siamo la categoria di quelli che sanno, per esperienze vissute potremmo essere spesso al posto dei tecnici, **non mi è mai capitato di trovarmi a gestire un gruppo di lavoro nel quale non sapessi niente del tema in discussione.**

La riflessione è un pò più sottile, riesco poi a non proporre la mia di soluzione?

MS Non riesco a valutare se si riesce a fare e se sia veramente utile.

GG **Io non riuscirei a facilitare un tavolo nel quale non fossi a conoscenza del tema in questione.** E' fondamentale essere neutrale, è particolare che non esca niente dal gruppo, forse allora va riconvocato il gruppo, è un risultato anche il fatto che non esca niente. La tua soluzione non ha alcuna legittimità di essere messa a processo, tu non sei uno stakeholder di quel processo e se anche si opera in un territorio nel quale tu hai qualche conoscenza o interesse non sei comunque lì per fare quello. Allo stesso modo faccio un pò di difficoltà a lavorare su un progetto sulla biodiversità a Varese se non mi sono data un'occhiata ai dati più significativi, questo secondo me fa parte delle cose che ti accreditano tra chi ti ascolta, se sei troppo un marziano mi è capitato di trovare una maggiore sfiducia verso la tua titolarità a condurre e governare il processo.

MS quando si parla di ruolo tecnico del facilitatore si pensa sempre alla tecnica pura. Se devo decidere dove fare un percorso per decidere dove posizionare un impianto di compostaggio posso riunire tecnici e ingegneri e moderare la loro discussione, arriveranno a un risultato di sicuro alto livello, più alto di quello dato dalle mie semplici conoscenze. Ma quello che queste figure non fanno è che **non bastano le competenze tecniche per realizzare questo tipo di impianti, bisogna considerare la complessità del decidere dove ci sono tante altre componenti che sono altrettanto importanti.** Bisogna quindi considerare che serve aggiungere quell'expertise di processo del facilitatore

che i partecipanti non hanno e che il facilitatore cerca di offrire perchè sa che bisogna arrivare a un risultato.

GG C'è anche da considerare il budget, parliamo di metodi, tecniche, itinerari ma per ora lo facciamo in termini astratti perchè **spesso quello che poi ti ritrovi a fare è molto condizionato dai fondi che hai a disposizione**, se non hai soldi come fai a trovare le competenze tecniche di livello adeguato?

E questo introduce un'altra riflessione sul rapporto tra qualità e quantità, non sempre riesco a farle andare d'accordo.

MS E' una bella domanda, **è una delle cose più difficili da gestire**. Per un lungo periodo abbiamo voluto investirci molto più, e parlo di dieci volte di più, di quello che il budget consentiva, soprattutto all'inizio, eravamo in due e in due seguivamo tutte le cose, nella fase più folle della nostra società. Questo perchè le cose che ci capitavano erano sempre una diversa dall'altra.

GG questo è un pò uno standard, non conosco società che si assestano o sono così consolidate da fare tante repliche di un percorso.

MS noi ci siamo trovati in difficoltà tutte le volte che abbiamo dovuto affidarci e delegare parte del lavoro. Poi la nostra storia societaria non ci ha permesso di formare altre figure interne per crescere. Le cose migliori che siamo riusciti a produrre sono quelle dove abbiamo investito tanto, tanto, tanto tempo.

GG Il problema è che se tu molli un pò sull'impegno poi le cose non funzionano. Se standardizzi ad esempio faccio la mailing list invio e mi sento a posto non faccio un lavoro di qualità, ma su queste cose non vedo ancora la soluzione.

MS non dobbiamo dimenticare rispetto ai ruoli del facilitatore che deve anche comportarsi un pò da animatore quando la discussione langue ma anche di sedarle nel caso si accendessero troppo e questo tipo di competenze non si possono improvvisare.

Andiamo verso la fine, un'idea di come vi sembra sia la situazione della partecipazione in Italia.

MS un giudizio sintetico non mi azzardo a darlo, direi piuttosto cosa c'è di pro e di contro. **A favore c'è un riconoscimento tardivo da parte delle leggi che vede un utilizzo più ampio della partecipazione nella fase decisionale pubblica**, una sensibilità consolidata dei cittadini riguardo a determinate tematiche, è difficile trovare qualcuno che non sappia niente di risparmio energetico, cambiamenti climatici o raccolta differenziata. Di negativo c'è una certa tendenza da parte amministrativa verso l'individualismo della sensibilità pubblica invece di ragionare in termini di benessere collettivo, una perdita di un certo idealismo ambientale che c'era negli anni '90, sul campo delle politiche pubbliche non si dà il giusto riconoscimento effettivo al valore che questa partecipazione dovrebbe avere nel determinare le decisioni, quindi **non vedo leggi che obblighino nessuna amministrazione a prendere come riferimento nessun risultato che esca da un percorso partecipato**, finora qualsiasi processo ha portato a fare un piano d'azione che veniva discusso, magari adottato da qualche consiglio comunale ma poi non veniva mai realizzato, questa è una grossa carenza, **la partecipazione viene vista solo come manifestazione pubblica di democraticità astratta e non come democrazia reale e distribuita.**

GG Questa domanda mi mette in crisi, **passo da momenti di grande entusiasmo ad altri di sconforto assoluto.** Se guardo ai dieci anni passati, che poi non sono tantissimi, ti rendi conto che stai facendo un lavoro non solo per portare a casa dei soldi, insomma ti stai impegnando anche in modo politico. Siamo partiti da poche agende 21 e ora ne sono attive molte, certo con risultati altalenanti ma almeno si sono diffuse, da nord a sud, e ci sono esperienze anche con comuni di destra e non solo di sinistra. **Mi sembra che il fenomeno si stia diffondendo ma poi la capacità di incidere sulle politiche mi sembra molto piccola e su scale molto piccole.**

In più devo riuscire a assicurare di realizzare il risultato una volta che lo raggiungo, se no non riuscirò a replicare il coinvolgimento una seconda volta, i

cittadini potrebbero pensare che si sono impegnati molto per costruire un progetto condiviso e poi l'amministrazione non lo realizza, allora la volta successiva non parteciperò sicuramente.

GG basta anche poco perchè il risultato venga incluso nel processo, non è solo il fatto di una realizzazione progettuale, a volte basta una semplice motivazione a una decisione presa “non faccio quello che mi proponete perchè...”.

MS è importante anche l'aspetto di finalizzazione, più il processo è circoscritto, più riesco a individuare una comunità sia essa territoriale o di interesse e più è finalizzata a un obiettivo limitato più è facile che si raggiunga un successo.

Quelle che non hanno avuto successo sono state le prime agende 21 che sono servite da palestra di democrazia, è stato come il '68 per la politica.

C'è un bisogno diffuso di partecipazione intesa come comunicazione verso l'amministrazione, e allora anche la rete va bene, c'è poi una partecipazione più indirizzata che ha bisogno di attori interessati, se voglio migliorare il parco Trotter di Milano è difficile che riesca portare ai tavoli qualcuno della Barona. **Certo più faccio processi partecipati, più la gente vede che portano a qualche risultato più, immagino, troveranno sempre più posto all'interno dei processi decisionali.**

A livello di discussione sono d'accordo. Io ragionavo di più sul risultato che se vedo realizzato allora vedo ricompensato l'impegno messo in quel processo decisionale e questo mi farà partecipare una seconda volta.

MS noi vediamo anche in rete che più il dibattito si alza, più il numero di utenti connessi aumenta, segue subito in innalzamento di richiesta di risposta, se dopo tre o quattro giorni l'assessore non risponde, nessuno propone una bozza di progetto allora arrivano i post che dicono che quello che stanno facendo non serve a nulla, si chiedono perchè perdiamo tempo se poi nessuno ci ascolta, questo è un classico. Quello che notiamo, in aggiunta, è che tra i partecipanti c'è un'expertise davvero elevata su un gran ventaglio di tematiche e questo è anche confortante. **Poi le persone, e questo è un problema**

culturale, tendono più spesso a parlare che non ad ascoltare e altrettanto spesso parlano del proprio problema personale.

GG Su una scala più elevata di quella locale, **un valore che diventa sempre più importante è quello della trasparenza e della riconoscibilità delle decisioni**, non è che non sono mai successi in camera caritatis di incontri tra gli stakeholders, ma non c'era l'abitudine a renderne conto, a darne visibilità, a far sapere che quella cosa è avvenuta e a sapere che puoi partecipare, questo per gli amministratori è sempre una novità. Anche se chi fa il nostro lavoro sa che la prima cosa è fare formazione agli amministratori, anche dopo un anno che lavori con loro devi sempre dargli una rinfrescata, ricordagli di far sì che le comunicazioni siano efficaci e intersettoriali.

MS Quando scriviamo qualcosa di questi argomenti diciamo che la decisione è politica e tecnica e la partecipazione introduce la società civile. Interessante sarebbe vedere le singole categorie che rapporto hanno con la partecipazione. Se pensiamo a tre posizioni classiche che posso avere ovvero non me ne frega niente, la uso solo come captatio benevolentiae e ci credo fermamente, vediamo che gli amministratori col tempo si muovono tra queste possibilità, mentre i tecnici sono arroccati sulla posizione non serve a niente, loro sono convinti di avere la soluzione ottimale e non capiscono che possono renderla più efficace con un percorso partecipativo. Poi ci sono i cittadini e qua la situazione è più fumosa, **io quando dico che lavoro nel campo della partecipazione la gente non capisce e non capisce che possa essere un lavoro.**

GERARDO DE LUZENBERGER - GENIUS LOCI

Iniziamo dalla tua formazione, come sei arrivato a occuparti partecipazione pubblica nei processi decisionali?

GDL Ho cominciato per caso, dopo la laurea il primo lavoro che è ho fatto è stato sulla diffusione della metodologia scenario workshop in Europa, lavoravo per una società che si occupava di diffusione della scienza, incrocia quindi la metodologia e le sue prime applicazioni, guardandola con molta diffidenza, **mi sembrava una cosa fuori dal mondo**, sicuramente fuori dal mio mondo, mi chiedevo perchè la Commissione Europea spendesse tanti soldi per una cosa così stupida. C'era un taglio particolare all'utilizzo di questa metodologia che era improntato all'avvicinamento tra i creatori e gli utilizzatori di innovazione allo scopo che i processi innovativi rispondessero ai bisogni della società. Ho cominciato quindi per caso a vedere altri utilizzare il metodo, poi ho iniziato a usarla anch'io, in Europa si cominciavano già a vedere un pò di queste esperienze e nel frattempo nascevano le agende 21 all'interno delle quali questa metodologia trovava applicazione. Mi occupavo anche di sviluppo locale e vedevo un pò di potenzialità del metodo, piano piano ho iniziato a lavorare in questo campo. Continuai a lavorare a Città della Scienza ma il nostro capo era molto contrario al fatto che noi lavorassimo su questo metodo, ma noi cominciammo a appassionarci, per 7 anni andò avanti così, poi lasciai quel posto e cominciai davvero a interessarmi di questo campo con corsi all'estero, a altre metodologie e lo feci diventare un lavoro. Quello che è il vero cambiamento è che prima mi occupavo di gestione di incontri mentre ora di progettazione di percorsi partecipati. Anzi, ora faccio tutti e due, ma anche se devo gestire un singolo incontro cerco di costruire un percorso preparatorio e anche a seguire un lavoro sui risultati.

Oggi qual è il tuo campo principale di azione? Se ce l'hai, o ti riesci a muovere in diversi contesti?

GDL Tendenzialmente va bene qualsiasi tipo di contenuto. Lavoro su progettazione urbana, su sviluppo organizzativo, su incontri più classici tipo

gestione di riunioni, percorsi multiattori per costruire comunità che lavorino su determinati progetti e poi faccio formazione.

Hai delle tecniche di riferimento che usi più spesso?

GDL Sicuramente open space technology è quella con cui oggi lavoro di più, poi viene scenario workshop, poi **c'è tutto un mondo di tecniche cui fai riferimento a seconda del caso, molto è adattamento di tecniche ai risultati che ti prefiggi**, costruisci un percorso strutturandolo diversamente a seconda delle esigenze del momento magari usando pezzi di tecniche e mixandole.

Mi sembra che la codificazione delle tecniche sia una cosa molto scolastica, nella pratica si rispetta abbastanza poco.

GDL **Le tecniche da sole non significano molto**, l'adattamento al contesto in cui vai a operare è un elemento fondamentale.

Io, nella mia ricerca, il ragionamento sulle tecniche lo faccio affiancando anche i contenuti, sono anche i contenuti che mi fanno dire se è meglio una tecnica o un'altra.

GDL **In realtà non è solo il contenuto, ma anche la parte del processo in cui sto lavorando.** Ci sono delle tecniche che vanno meglio per fare divergenza, quindi per fare esplorare le possibilità, per capire i sistemi di riferimento, per costruire visioni comuni, poi ci sono tecniche che servono di più per far discutere, per raccogliere proposte e altre ancora che ti aiutano sulla convergenza anche indipendentemente dai contenuti.

Una volta che parte il processo vediamo un pò il ruolo del facilitatore, se ti prefiggi delle linee di comportamento e riesci a mantenerle, se intervieni o meno a livello di contenuti.

GDL Io tendenzialmente mi prefiggo, e cerco di riuscirci, nel non entrare sui contenuti, è un'operazione delicata, non entrare sui contenuti non vuol dire che io non me ne occupi, significa invece dare uguale valore ai contenuti diversi, alle diverse posizioni che emergono all'interno della discussione. Entri nei contenuti, ovviamente non in senso stretto, devi essere il garante della discussione e dare uguale spazio alle persone che sono presenti. Questo significa che io non prendo mai posizione.

Riguardo al fatto di conoscere le tematiche in discussione cosa pensi sia meglio? Avere competenze specifiche o si può anche non approfondire?

GDL Il vero problema non è conoscere le tematiche in questione ma il linguaggio, ci sono dei termini tecnici che vengono utilizzati rispetto a cui è importante usare il linguaggio propriamente. Mi è capitato di lavorare su questioni idriche con chi si occupa di fiumi, e non conoscere i termini tecnici di quel tema poteva creare delle difficoltà al tuo lavoro di facilitazione.

Perchè se no puoi non arrivare a capire fino a che punto di approfondimento si sta spingendo la discussione?

GDL Ma facendo così mi starei già spingendo nei contenuti.

Quello che voglio dire è che se non conosco il linguaggio in uso non capisco parte della discussione e la facilitazione ne può risentire.

GDL Questo sì. E' complicata la cosa, quando stai gestendo un incontro devi usare il linguaggio in un certo modo. Poi dipende anche dalle tecniche, se usi open space allora si può anche parlare di argomenti che non conosci assolutamente, se fai una facilitazione classica devi essere in grado di ripetere quello che è stato detto, di parafrasare e quindi un minimo devi capire quello che viene detto. Non è importante che io capisca quello che viene detto, ma riuscire a rappresentare quello che viene detto utilizzando anche il linguaggio adeguato.

Un'altra riflessione l'ho avuta vedendoti lavorare insieme a Sara e riguarda il coinvolgimento emotivo che mettete nel processo. Lei è molto passionale e non fa niente per nascondere le sue emozioni mentre tu dai l'impressione di essere più asettico, freddo anche se perfettamente presente e riconoscibile dai partecipanti. Dipende solo dal carattere personale o ci sono altre motivazioni?

GDL Sicuramente conta molto il carattere. **Se sei coinvolto emotivamente puoi essere portato a perdere la tua neutralità.**

Tu come facilitatore sei tra due fuochi, sei assunto dall'amministratore e ti rivolgi ai cittadini, di solito la parte debole e uno rischia di farsi coinvolgere schierandosi a favore o sostenendo con più vigore le loro idee. Rischi anche di perdere la credibilità del tuo committente e in caso di mancata realizzazione del progetto esito del processo perdo anche la sudata fiducia dei cittadini.

GDL Secondo me la questione è anche un pò più complicata. Sto riflettendo molto dopo quanto è successo a Vignola. Se tendi a prendere parte per qualcuno questo crea disagio nel processo, **certo dare voce ai più deboli, ascoltarli sono cose da fare, ma spesso ci si dimentica che anche la committenza ha un problema** ed è anche lui un attore che deve essere coinvolto in egual misura della cittadinanza. Non bisogna ragionare in termini qui c'è il mio committente e di lì la gente con cui devo lavorare, ma **il mio committente è assolutamente parte del processo e questa è una cosa diversa dalle impostazioni classiche** che si interrogano sul fatto di portare o escludere l'amministrazione dal processo. La critica che mi viene da fare rispetto al lavoro di Vignola è che abbiamo lavorato poco sulla committenza sia in preparazione, sia nella gestione dei risultati, ma molto anche nel processo.

Si può anche dire che questi problemi sono dovuti alla mancanza di una cultura della partecipazione più diffusa? A mio avviso questa mancanza tende a mantenere i pregiudizi di contrapposizione tra amministrazione e cittadinanza, soprattutto nei casi di conflitto.

GDL Riprendendo Vignola, non c'erano grandi conflitti, quelli sono venuti fuori dopo il progetto, c'era una contrapposizione tra la politica, la complicazione di Vignola è stato che ci sono stati più livelli, uno politico e poi la difficoltà di far cercare a figure diverse una soluzione, queste due cose sono rimaste separate. Non parlerei di un grosso problema della mancanza di cultura di partecipazione, non mi è ancora molto chiaro come concetto, **il punto è che questo è un terreno nuovo di sperimentazione dove tutti stiamo imparando e nessuno ha la vera risposta**, è facile e utile capire a posteriori quello che potevi fare ma non esiste un modo in cui queste cose si fanno.

Quando parlo di cultura della partecipazione parlo di diffusione della conoscenza di questo tipo di gestione dei processi, si sa poco che ci sono queste metodologie decisionali e ancor meno vengono usate.

GDL **Ora come ora se ne sa molto e a livello superficiale**, è molto di moda questa cosa, per fortuna però c'è molto da lavorare sugli attori, è come se nessuno vuole veramente investirci sopra, questa è la mia sensazione, **tutti a parole lo vogliono fare però nei fatti nessuno ci vuole investire più di tanto**. Il primo lavoro che tu devi fare è lavorare con il tuo cliente. Io sto andando in una direzione piuttosto diversa da quella che c'è stata a Vignola dove il facilitatore fa tutto lui, parla con la gente, aiuta e così via crea una situazione in cui se sparisce il facilitatore tutto torna come prima. **La vera sfida è che il facilitatore faccia sempre meno e che gli attori facciano sempre di più**, questo è l'unico modo per far sì che gli attori veramente crescano, siano impegnati, ci mettano la faccia, si sentano responsabili e siano anche emotivamente coinvolti.

Ecco il tema che ritorna, credi che mostrare le proprie emozioni, la propria passione ai partecipanti li possa stimolare a intervenire e impegnarsi maggiormente?

GDL **Il punto è devi farti amare dai cittadini o devi essere un garante del processo?** Ora ti direi che devi avere la fiducia dei cittadini ma anche quella del committente e la questione non è farsi amare.

Però almeno vedere che l'impegno che io metto viene ricambiato da chi partecipa.

GDL Non è una questione di impegno, io sto ragionando per uscire da queste categorie di valutazione di quanto impegno ci mette uno o l'altro. **Per loro è molto più importante che per te questa cosa, perchè è la loro vita mentre per te è solo un pezzo.** Allora il coinvolgimento emotivo può essere un modo di farsi amare, di costruire una relazione affettiva, una relazione che è anche di innamoramento per la tua passione ma forse non è questa la strada migliore, a mio avviso. Forse la strada migliore non è tanto essere amati o che la gente si impegni quanto si impegni tu, la gente si deve impegnare quanto si vuole impegnare, tu ti devi impegnare perchè è il tuo lavoro, sono ruoli completamente diversi. Quello che è importante è che tu ricopra due ruoli: da un lato il garante e quindi crei negli incontri uno spazio sicuro nel quale le persone si possano confrontare e quindi costruisci delle occasioni che favoriscano il coinvolgimento, **ma contemporaneamente devi lavorare anche molto sul tuo committente**, che è anche lui in gioco e deve promuovere il cambiamento con cui hai a che fare.

Pochi prendono in considerazione il committente come stai riflettendo tu, si lavora più spesso sul pubblico. L'ipotesi, per assurdo, che faccio è se esiste l'opzione zero ovvero dopo aver fatto un colloquio preliminare col cliente capisco che quello che vuole fare non è vera partecipazione ma altro, magari con bassissimi margini di discussione del progetto.

GDL Non è una cosa assurda anzi, come dice un libro, **se vuoi che il si significhi qualcosa impara a dire no**, se non vedi le condizioni per fare un buon lavoro devi saper dire di no. Certo poi io mi guadagno da vivere in questo modo e quindi è un pò complicato dire davvero di no, ma la prima parte del lavoro con il cliente io la passo a scoraggiarlo. Mi ha chiamato un cliente a cui ho detto di no, gli ho detto che io non l'avrei fatto, poi gli ho anche spiegato le motivazioni della mia scelta, loro hanno capito e da che mi avevano chiamato per fare un open space tra un mese adesso mi hanno detto allora facciamo un

progetto di un anno. Il vero punto della questione è evitare che quando tu scompari tutto ritorna come prima, che è la sensazione di quello che è successo a Vignola, e questo non va bene.

I tuoi clienti chi sono?

GDL Prevalentemente con il pubblico, quindi o direttamente con le pubbliche amministrazioni o per chi lavora per loro.

Che rapporti ci sono tra i facilitatori? Vedi collaborazione o competizione?

GDL Come in tutti i mondi un pò piccoli in realtà è più complicato di quello che sembra.

Vi conoscete tutti.

GDL Questo è vero ma c'è sempre un pò di diffidenza, **l'atteggiamento è che io sono un pò più bravo di te. C'è la tendenza a proteggere il tuo orticello**, non c'è una vera idea di collaborazione tra i facilitatori, prevale la visione di un altro facilitatore come un tuo concorrente.

Anche vedendo l'esito delle rete della facilitazione che si era provata a creare e poi finita in un nulla di fatto.

GDL Ci sono vari problemi. **Dietro la parola facilitatore si apre un mondo**, già solo parlando di quello che conosciamo insieme è molto diverso parlare di Marianella facilitatore e Gerardo facilitatore o di Sara facilitatore. **La parola è la stessa ma ci sta dietro gente che fa tante cose diverse**, io non ci sono mai stato nelle rete dei facilitatori perchè non sono mai andato agli incontri e quelle poche volte che ci ho provato per i fatti miei ho trovato un pò un muro, o almeno questa è stata la mia percezione. Questo forse perchè io ero uno che faceva già questo lavoro professionalmente mentre altri facevano molta ideologia e poi perchè era un mondo troppo ampio.

Poi volevo sapere la tua idea circa il rapporto tra qualità e quantità, tra le diverse dimensioni delle società che si occupano di facilitazione e i lavori che fanno.

GDL Io credo che il problema qualità e quantità riguardi tutti e non contino solamente le dimensioni della società. Anche una società personale come la mia ne risente, se faccio troppi lavori la qualità del mio lavoro scende. Il problema lo potresti declinare in un altro modo, quanto riesci a condividere gli approcci e le metodologie con altre persone. **Il nostro è un mondo simile a quello degli artisti, dove viene riconosciuta la persona, che è anche il suo bello.** Il confronto che possiamo fare con Avventura Urbana non è sul fatto che loro siano venti e io uno, devi confrontare quanto fattura una persona singola, quanto fatturato porta una singola persona, la questione poi sarà se il lavoro lo va a fare Iolanda Romano o qualcun altro c'è differenza? Certo che c'è differenza, ovviamente. O se vado a farla io o mando qualcuno al mio posto, certo che c'è differenza, non vuol dire che io la faccio meglio ma saranno due cose diverse. La sfida è riuscire a costruire dei gruppi che condividano metodologie e competenze di base, se accresco l'esperienza che mi faccio devo riuscire a condividerla con chi lavora con me. Il tentativo dovrebbe essere in questo senso. Poi non è ancora detto che un singolo lavori meglio di un gruppo, mi capita che alcuni lavori se li facessi insieme a pochi altri riuscirei a farli meglio. E' molto difficile dipanare questo confronto tra qualità e quantità. E' chiaro che se io ho una certa esperienza a fare certe cose e la gente vuole me, devo essere in grado di mandare uno che abbia uguale esperienza e competenza e questo è difficile nel nostro mondo, soprattutto per i piccoli.

Poi i "grandi", magari, possono mandare una figura che si presenta con un marchio alle spalle, tu sei più riconoscibile come persona che non come società.

GDL Questo sicuro, però è solo il primo effetto, se arriva uno di Avventura Urbana e non se la sa cavare è quello che conta non è il nome che ti salva.

Ora una domanda più generale, come pensi che stia andando la progettazione partecipata in Italia?

GDL Io vedo che c'è molta attenzione, **perchè c'è un grande bisogno di trovare risposte nuove a cose che non vanno avanti e questo è uno strumento che viene visto come capace di farlo.** Poi come sempre succede ci sono esperienze eterogenee, alcune buone, altre sbagliate, molte così così, **mi sembra che il sistema stia crescendo, che a furia di farli la gente cominci a masticarne un pò.** Rispetto ai primi tempi dove incontravo pochissime persone che conoscevano il tema, oggi mi capita di trovare sempre più persone, sia dal lato dei consulenti e che quindi fa il mio mestiere, che degli amministratori che capiscono della filosofia di approccio, della tipologia dei problemi, quindi mi sembra che sta andando bene.

Cosa pensi delle leggi che favoriscono la partecipazione? Per assurdo ragionavo sul fatto che se diventasse obbligatoria si perderebbe la grande forza dalla volontarietà alla partecipazione, tu cosa ne pensi?

GDL Anche io la penso allo stesso, c'è sempre il pro e contro. **C'è da dire che la partecipazione come modalità formalizzata di lavoro è un disastro perchè conta l'elemento di volontarietà.** Ogni volta che vedo programmi, e penso ai contratti di quartiere, nei quali la partecipazione diventa un requisito formale da introdurre per validare quello che fai e ho la sensazione che in Toscana per alcune amministrazioni sia stato lo stesso. Trovi dei fondi pubblici, questi ti servono per fare qualcosa, la partecipazione è un requisito, se non il motivo, per cui hai a disposizione i fondi pubblici e quindi la fai perchè la devi fare e non perchè ci credi veramente; lo stesso è stato nei contratti di quartiere ma non toglie che ci sono stati anche dei bei casi di contratti di quartiere. **Il vantaggio è che queste leggi mettono fondi a disposizione e spesso i fondi servono,** non c'è mai una risposta univoca. **Per me è sempre meglio lavorare con poche risorse e molta voglia di fare che con molte risorse e poca voglia di fare.** Ciò non toglie che ci siano anche dei casi positivi, attento a diffidare dei racconti dei facilitatori, quando li leggi sembrano fantastici ma che lo siano veramente non si sa. Ad esempio la localizzazione del

termovalorizzatore a Torino, è un caso che ho fatto riesaminare dai miei studenti, esce da un'analisi a posteriore di un percorso citato da esempio che il termovalorizzatore ancora non è stato fatto, che la zona dove si era deciso di farlo non è più disponibile e che si sta pensando di farlo in una delle zone dove si era deciso di non farlo assolutamente, è questa una buona prassi o no? E' un pò come quello che è successo a Vignola, il percorso è andato bene, la discussione e i risultati, ci sono stati dei vizi di impostazione, è mancata la capacità di incidere veramente sull'amministrazione che è tornata a fare quello che voleva, noi glielo avevamo sempre detto che era libera di decidere come voleva ma che si sarebbe poi presa la responsabilità di fronte agli elettori, nel caso di Vignola ha motivato falsamente che le scelte da lei prese erano quelle emerse dal percorso partecipato, e questo non è vero. Credo che la vera sfida sia su come intervenire in una situazione in cui un cliente ti chiama perchè tu faccia una cosa che lui non sa fare, non puoi dirgli va bene facciamo quello che avresti sempre fatto, devi essere tu a dirgli cosa fare e mi sembra che a volte noi chiediamo di fare il passo più lungo della gamba, rispetto ai risultati, rispetto al fatto che non riesci a stargli dietro il necessario. Se oggi dovessi riprogettare il lavoro a Vignola direi che per cominciare ci chiudiamo noi e l'amministrazione per due giorni dentro una stanza e discutiamo di quello che si deve fare e alla fine del percorso partecipato ci richiudiamo in una stanza e decidiamo insieme cosa si deve fare. **Dove probabilmente abbiamo sbagliato e che dovevamo fare di meno, è bello essere amati e conosciuti ma dovevano fare di più loro.**

Torniamo al discorso iniziale sul fatto che tu sei arrivato a fare questo lavoro per caso, che se ne parla poco, anche nelle università, io l'ho visto davvero poco. Forse anche questo contribuisce a non favorire la diffusione della cultura della partecipazione cui accennavo prima.

GDL Vedi, dietro queste cose c'è un modo di vedere le cose che è molto radicato. Chiedo alle persone quali sono i loro problemi e poi glieli risolvo, è un atteggiamento molto radicato nella ricerca, nelle università, che ne sanno anche poco di queste cose che arrivano dal mondo del lavoro, da percorsi informali di apprendimento. E' un modo abbastanza tradizionale di guardare alla

progettazione partecipazione, è fare lettura dei bisogni e l'idea che c'è sotto è che le persone non sono in grado di fare emergere i loro veri bisogni. Questo per me è un modo un pò vecchiotto di guardare alla partecipazione, manca un pezzo, **manca il costruire una conoscenza comune, manca la contaminazione tra le persone.**

Ti sembra infine che ci siamo delle ondate riguardo alle tecniche?

GDL Lo vedi dalle richieste dei clienti, a me chiedono tantissimo l'open space. Mi sembra che in generale vadano per la maggiore i cosiddetti "large scale intervention methods" quindi open space, world café, town meeting. Ma questa è una cosa di cui ci dovremmo liberare, liberare delle mode.

Per non rischiare di abusare delle potenzialità di una tecnica.

GDL Poi non ti devi fossilizzare su quello che va per la maggiore, ho sentito di gente che ha organizzato un master sulla partecipazione che è andato deserto perchè il programma non aveva parole che oggi sono richieste, era basato su cose vecchie. Poi non sono solo le tecniche che contano, in futuro l'on-line crescerà e su quello bisognerà lavorare.

JOHN FORESTER

The first thing I'd like to know is about how did you start to work in this field. Most of the people I've interviewed arrived at their work in a very casual way, because there are very few school on it, very few formation on this thing, so no one can follow a linear path. So what's your story?

JF I'm more interested in language, **when I say facilitator people may have a very narrow idea**, if I tell them that I'm interested in who do you use if you have a complicate meeting, who do you trust to organize and manage the meeting. I wrote an article directly focused on this problem, called Planning in the face of conflict in the book Planning in the face of power, and the problem was whether if is possible for planners who already are involved to work for public authority also to play facilitating mediating roles, because they may be suspicious and, at that time, **in the middle '80 a long time ago, people were starting with the theory that if you are in the facilitating role you can't be a part of a party, and if you are in a party you can't have a facilitating role. I said that's stupid**, because planner do it all the time, many planners are working for city, are in a party and they have to manage meeting successfully so they have to do both. One of the planner I met told me that he, in those case, divided the role, he called an architect from the planning commission who is very good with people that can better manages the meeting and he speak for the substance, **he deliberately split the roles**. There are many way to do that and if you ask me how I do, I can tell that I'm doing it giving the most ordinary description of the performance that I'm interested in and then I ask who is the best person in the field that does this kind of work. It's very important to choose people. I suggest you to see also the website of my work group, you can find new idea to do interview. One is: if you want to find out about the facilitator theories then you ask "what do you think" and they will tell you their theories but you won't know how do they facilitates. I want to know how they facilitates, that's my interest, how they do the work, when people are very angry what kind of things they do, I don't want to know the theory of anger.

Ok but that's because you have a theory about it and I don't.

JF No, I don't have it, but I don't want to learn about the theory, I want to know the practice of facilitator and mediation, what is the challenge of the work, the difficulties and I wanna ask experience of people, when such a thing happens how have you responded and then i have a story that's very grounded and concrete. They tell me "I tried to do this but they surprised about that so I tried also to do this other thing". In this way I'll have a story, not a theory. **The theory may have no connection with the things they do.** But that's my research problem, not yours.

I didn't go so deeply in my research, I remain in an upper level.

JF If you want to study how do planners think about facilitation and what's their ideas about it, what are they worried about, i would urge you to go a little deeper, just one more step, you ask about the situation and then what do you do about it, how do you handle that. Some can tell you there's nothing i can do and that don't tell you very much but others will say I tried to involve the mayor or this person from the green or the other from the business, or we have a little meeting to discuss who should be at the meeting. **You will find they are very creative people**, but you won't find the creativity if you won't ask the question that will allowed them to talk about the creativity, they will tell you amazing things.

My questions are general because I want to paint a picture of what is happening in Italy, it's a very strange situation, very few things are done and most of the Italian didn't know that happen and don't know anything about participation.

JF If you ask them how they manage it they will also talk about the problem of participatory planning in Italy starting from another point, it could be much more richer.

How did you arrived to this fields?

JF From engineering. What do you mean with this question?

As I told before people arrived to work on facilitation in very different ways, what's yours.

JF I didn't do so much practices as Marianella. I was always interested in theories, theories of languages, of speech, of power. It seem to me that planners don't have much power, so they are always working against. If planners work on social goods, there are many forces that work on it. I'm trying how planning could be better, which are the limits of power, how some planner were more successful in the face of power than other. In the same time, **I was very frustrated that so much theory says so little about practices**. In Europe there is a much longer tradition of respect of theory, in United States it's smaller. Specially in planning the demand was, in part, to connect theoretical work to situation of practice. I'm also interested in the ethics, of what you can call the good bureaucrat, he's the one who simply does his job, I did it because my boss told me to do it, it's a very big problem. Now I'm trying to study the agents works, **sometimes people told me "you are not studying in space", "no, I'm studying the people who are shaping space"**. I starting watch planners at work, sitting at the meetings, one is more effective than another one, what is that one sees and the other doesn't in the same situation. I'm trying to explain that. In that period, quiet in the nineties, I had some money from the university and I tried to bring back in the class previous students who are now working, to let the new one understand where they can arrive. I also tried to ask my assistant to interview an ex-student working on a project in New York, she gave me back the interview as an article of the newspaper, I said it's very good but it's not what I want so much for the class and I gave her a book about oral stories where there was stories in their own languages. Go back and write the story as he told you, take yourself out so that remain the story of the interview.

Not your view of the story.

JF A week later she gave me the paper that was longer than the first but was his story in his words, in his language, with the emotion and the nuance. I gave the paper to my students telling them it's an experiment, if you want read it if

you don't want don't do that, the following week half of the students has read it. Margaret told me "Now I know what to tell my mother when she asks me what planners do". In USA it's less clear than in Italy, planners seem to be everywhere. Then Shawn said "This is the more practical thing I've ever read in this program in three years", I did know whether to laugh or to cry.

Both together.

JF Absolutely, to cry because it's an experiment I did and he said it's better than everything I've ever read, in my course too! To laugh because, fabulous, I found some way. This is an absolutely true story, this has changed ten year of my life, it took me a long time to appreciate it, what was going on. The other reason to cry was that I didn't, at that time, really understand why they said that, why this form of the voice of that planner was so powerful and I really spend ten year trying to analyze this narrative form, because of the emotion, because of the kind of story it is, because this kind of story is about much than fact, **it's no simply listening the fact**, It's also characterization of identity, it's the construction of the future. Two months later I read an article about how do we learn ethics from a novel: if a novel is made up, is a fantasy how could you possibly learn about ethics, generosity, kindness, responsibility, betrayal, she tells in the article the this simple story can says thing more clearer than other ways, sometimes stories tell you something that other can't listen. That's what happened to my two students. In that time I was preparing meetings and I understood that **during planning meeting people always share stories**, and they are not telling story to entertain nobody, you are telling story to do the work and this help me to planning the work, to know people, to set agendas. So **I don't really appreciate the research method, I think that stories are better**, I knew it from a school experiment. Then I study on it and it become another research method, I started doing interview to planners and facilitator using that way to understand their project and to get very detailed stories about difficult project.

It is something similar to what Marianella do, interviewing people asking them the story of their life. It's a different way of making interview starting from a list

of question, she use a different approach: “tell me how do live this place”. Is it close to your ideas?

JF Yes, it is. There is a difference with her, I think, because she write in italian and I can't read her books I spoke with her about it, I don't focus on the life's story but on a project that they choose that reveal the difficulties and the opportunities of their work. It's very related as you said

Going back to the story you told about your experiment I can say that is also very close to the problem I see in our school, you had to do an experiment to show how planners and facilitators work. It tells also that there are very few books that talk about it and here is very similar, most of the people I interviewed didn't study facilitation in school.

JF When I plan my course I put each week a story like this, because it shows from the inside the kind of problem, the different strategies, the dealing with the problem. **So a man says for example that when he wants to bring a group together he doesn't ask them “would you want to come to the negotiation or to come to a mediation” because he doesn't want them to be afraid of the fight, he said “would you join the study group?”, they say “study group, no problem”.** It's a very simple technic, be very careful of the name, **from this simple thing you can learn a lot about facilitation.**

[PAUSA]

JF So you told me that you are interviewing technician, also public administrator?

When I talked with them they told the most of their work is to teach administrator on participation, most of them have no skills on it.

JF **Sometimes there is facilitation happening even without the name.** If you want to understand how is the status quo in Italy of participation maybe you have to see also how it work in practice and not only in rhetoric. The research

problem is that there is always rhetoric, I'm not saying it in a bad way it's just a technical word, we are exploring how people frame the work, how people talk about the work, which word do they use, we're always finding out. Sometimes we find out about the word indeed, I would said, not in word but indeed, that's why I say that there are facilitation happening even without name, they can call good meetings.

Or good practices. Talking about this, you can organize meeting with different technics

JF I have no idea, I know few of them, you're talking about things like open space, I really have no idea. I don't have a sense of what is happening about this things

How do you feel that this way of taking decision, together with different stakeholders, works? Here in Italy it's a very young fields, have you an idea of what is happening here? And what about USA, we read on books that you use a lot this kind of methodological approach, is it true?

JF Yes, it's true. We use it **since the 60's**, but a lot of work on participation was to make the argument for the need and the legitimacy of participation, **there was more emphasis to bring people to the room and not on what to do when people are in the room**. The growth of interest in public dispute resolution in planning was the result of maybe twenty years of concern of participation and **the growing recognition that just because you have people in the room did not mean that they were come to get an agreement**.

Or to work together.

JF Exactly. **The interest in skills of facilitation came from the recognition that now we need better to understand how to help groups do a constructive work together.**

I was also thinking about the emotion you put in your work. When you are among people that discuss, not always together but also one against the other, your emotions are in the first row. Some facilitator didn't show their feeling others did, what do you think about it?

JF Most of the people I know tell me that **you have to show emotion in a careful way.**

It's something in the middle

JF But they explain it. If they care about their land, their place and you show no emotion they likely to be angry feeling this lack of recognition, if their raise you voice and you have no emotional response they wonder if you're dead or alive, that's probably not good. If their are intense, serious and passionate **you have to show in some way that you recognize that is important for them, that you take it seriously, if they don't feel it then you're dead, absolutely dead.**

You have to get their trust but you have also to remain impartial, that's not always easy.

JF Susskind thought about it, between being neutral and non-partizan. To be non-partizan, you have different position and you don't take no one part, I'm here so we'll have a good process, **my responsibility is to grant that everybody can speak, everybody can listen**, we will bring an expert to learn, she said I work for all of you and if you have a problem and you think that I'm not paying enough attention let me know because my job is to help each of you say what you need to say, learn what you need to learn, make a proposal and create a proposal that will work for you and together in a group we can do that.

[PAUSA]

JF **Unless the facilitator is clear about his own emotion he can't do good job, because if you are afraid of your own anger you will always be distract when they are angry.**

Your emotion can take you away.

JF Your own emotion will get you away when you're doing the work, you have to understand your own feelings about anger in order to related with somebody else.

You have to work on yourself before work on the others.

UN'ANALISI DELLE INTERVISTE

Al termine della mia sessione di interviste risulta doverosa un'analisi delle risposte ottenute alle tematiche proposte. Non è facile riunirli in un'unica riflessione perchè alcuni temi vengono affrontati in modo diverso a seconda del campo di specializzazione dell'intervistato, del suo percorso formativo, del suo ambito di interesse, delle sue competenze specifiche, del suo particolare ruolo all'interno della società per la quale lavora. Ciò nonostante, su alcuni temi si riscontrano punti di vista in comune.

Iniziamo dalla formazione che hanno avuto. E' esperienza condivisa la loro formazione come facilitatori al di fuori del contesto universitario, solo meno della metà ha affrontato le tematiche dello sviluppo sostenibile nelle aule, ma questo ha poco a che vedere con la progettazione partecipata. Tutti hanno cominciato occupandosi di altro e per una serie fortuita di eventi sono venuti a conoscenza di questo campo operativo. Non c'è una netta prevalenza esterofila nei percorsi formativi dei soggetti contattati, quelli che hanno approfondito le loro conoscenze al di fuori dell'Italia hanno manifestato durante il colloquio uno spirito fortemente critico riguardo il sistema scolastico nostrano e mi hanno sempre suggerito di completare la mia formazione in altri Paesi in quanto questi hanno una conoscenza, una competenza, una consuetudine all'uso delle metodologie partecipate che non è paragonabile a quella italiana; hanno anche segnalato che non riusciamo a uscire da percorsi decisionali di tipo tradizionale anche durante la formazione, Marianella Sclavi suggerisce al termine della sua intervista di fare "una vera rivoluzione" schiodando i banchi delle aule universitarie per "sedersi a terra con un tappeto, poi ripartire a ripensare agli spazi delle scuole". Certamente il suo punto di vista è decisamente estremo, ma se si vuole introdurre un nuovo metodo decisionale che non sia elitario e esclusivo di chi gestisce il potere, il sistema deve cambiare radicalmente e per raggiungere questo risultato bisogna modificare la mentalità di fondo, introdurre la possibilità di intervento dei cittadini a processi decisionali dai quali sono sempre stati esclusi, anche attraverso proposte drastiche.

Diffuse sono state le esperienze con Agenda21, con cui tutti hanno avuto modo di misurare per la prima volta le loro abilità; benchè queste vengano segnalate tra le misure meno efficienti in quanto tra le maggiormente fallimentari sono, usando le parole di Mario Sartori, “servite da palestra di democrazia, è stato come il '68 per la politica”. Unica nota positiva riguardo a questo strumento è stata quella di Walter Sancassiani, che modificando il percorso istituzionale prefissato è riuscito a condurre a successo alcune attività in Emilia-Romagna; ha dovuto però modificare gli obiettivi, passando da tematiche di ampio respiro e di difficile soluzione (ambiente, economia, stili di vita, ecc.) a occuparsi di azioni mirate su piccoli progetti realizzabili senza sforzi inutili ma con il giusto impegno.

Infine tutti hanno segnalato la necessità di una continua formazione, di un continuo apprendimento, come segnalato da Iolanda Romano “non ci si può fermare mai c'è un sacco di roba nuova sempre che non puoi fermarti”. E questo soprattutto riguardo alle metodologie di progettazione dei percorsi partecipati, citando ancora Romano “più strumenti conosci più è affinato il lavoro di progettazione che puoi fare”, la loro cassetta degli attrezzi è una delle più ampie in Italia, probabilmente perchè sono anche la più grande società attiva in questo campo, e questo permette loro di riuscire a gestire processi che si occupano dei più svariati argomenti con le adeguate competenze.

L'intervista si occupa, dopo questa prima parte introduttiva, di capire gli ambiti nei quali più spesso si trovano a operare. Il settore delle trasformazioni urbane e delle politiche di gestione del territorio è il sentiero comune che tutti percorrono. Alcuni hanno diverse specializzazioni: Città Possibili si occupa con maggiore competenza di gestione di aree verdi, FocusLab lavora molto anche con i privati per definire linee di sviluppo locale, Matteo Zulianello ha approfondito il campo della gestione dei rifiuti, Rete Civica Milanese gestisce i processi on-line e promuove l'utilizzo dell'e-participation, ABCittà si occupa da molti di educazione ambientale e valorizza il lavoro creativo dei più giovani,

Avventura Urbana ha portato ad affrontare temi che non erano mai stati gestiti con metodi partecipativi⁷.

Si passa poi a discutere di tecniche di gestione dei processi. Durante le mie poche esperienze lavorative ho notato che ce ne sono molte e con diversi nomi, ho quindi indagato sulle preferenze personali dei professionisti e sulla possibilità di possibili mode o ondate del loro impiego. Quello che emerge è una diffusa mancanza di interesse verso la loro codificazione formale, verso il loro incasellamento in tipologie e categorie, molti hanno sostenuto di conoscerne molte, di capire le differenze tra l'una e l'altra, ritengono doverosa un'ampia conoscenza sulle possibilità di utilizzo per riuscire a fornire ai loro clienti un progetto di percorso partecipato che meglio gli si addica. Ciò che viene segnalato è che, nonostante siano numerose e con molti nomi differenti, si possono raggruppare a seconda delle filosofie che ne stanno alla base, quindi quelle con una presenza meno invasiva del facilitatore nella fase iniziale di esplorazione delle proposte, un altro gruppo è quello in cui il facilitatore è fortemente presente nel gestire i gruppi di discussione, un'altra categoria ancora è quella degli strumenti più adatti a raggiungere decisioni condivise. Non è importante che si chiamino open space technology, world caffè, focus group, deliberative pool, electronic town meeting, european awareness scenario workshop, goal oriented project planning, fondamentale è capirne la filosofia che ne sta alla base e scegliere con attenzione in quale momento del percorso inserirlo, ben pronti a cambi improvvisi dati dalle evoluzioni dei dibattiti. Non ho riscontrato grandi preferenze riguardo all'una o all'altra tecnica, ma devo segnalare che l'open space technology è stato nominato in tutte le interviste, segno che stimola in certo interesse, e alcuni lo ritengono molto valido in determinate situazioni.

Cerco poi di affrontare il tema di come si comporta il facilitatore una volta iniziato il processo partecipato. Un grande dilemma molto dibattuto è riguardo alla conoscenza del tema in discussione: sul fatto se sia necessario che chi gestisca il percorso sia anche conoscitore delle tematiche. Le opinioni al

⁷ Mi riferisco, ad esempio, alla formulazione della legge toscana sulla partecipazione e al dibattito sul testamento biologico.

riguardo sono rimaste contrastanti: Matteo Zulianello e Giuliana Gemini sostengono fermamente che sia necessario una preparazione riguardo al tema o al contesto in cui il progetto andrà a inserirsi, Mario Sartori sostiene di non aver mai preso parte a un percorso condiviso del quale non sapesse di cosa si stesse parlando e sostiene anzi che la maggior parte delle volte potrebbe sedersi dalla parte degli esperti, Walter Sancassiani sostiene che per fare il facilitatore è “necessaria una buona cultura generale”, Anna Crimella e Chiara Vona cercano di lavorare prevalentemente su tipologie di progetti di cui sono esperte, Marianella Sclavi e Sara Seravalle spiegano che quando non conoscono il tema in esame fanno appello alle tecniche di facilitazione dei gruppi estraniandosi dai contenuti, Gerardo De Luzenberger sostiene invece che “il vero problema non è conoscere le tematiche in questione ma il linguaggio” perchè questo è una discriminante importante nel lavoro di facilitazione.

A questo è legata la domanda che indaga se loro durante il lavoro di gestione dei gruppi intervengono o meno nella discussione, sui contenuti, come si comportano durante il percorso che conduce alla formazione del risultato finale, se intervengono proponendo la loro idea e, se lo fanno, con quali finalità. Tutti sostengono che il loro obiettivo è di far emergere quanto di meglio da chi interviene, di far sì che debbano essere i partecipanti a creare le soluzioni ai problemi affrontati, di creare le condizioni necessarie affinché tutto ciò avvenga, di mantenere al di fuori del processo le loro idee per non influenzare i diversi stakeholder, addirittura Cristan Zanelli dice che “paradossalmente meno ne sai meglio è, perchè così non orienti la discussione”. I loro obiettivi sono questi ma alcuni si trovano poi a comportarsi in modo diverso: Sara Seravalle dice che quando si occupa di argomenti sui quali lei è competente tende a far emergere la sua idea, Mario Sartori allo stesso modo non nasconde le opzioni che secondo lui possono risultare migliori, Matteo Zulianello e Chiara Vona operano senza nascondere la competenza che possiedono nelle tematiche trattate. Non si può giudicare un bene o un male l'uno o l'altro comportamento, lo si può approfondire. Ritengo sbagliato che il facilitatore si intrometta in un percorso decisionale che non lo vede tra i portatori di interesse, penso che l'influenza della sua proposta su quelle prese dagli altri partecipanti sia troppo invasiva,

entrare nella discussione sui contenuti potrebbe distogliere l'attenzione del facilitatore sul vero motivo che l'ha portato lì e quindi di gestire il gruppo facendo scemare la qualità del suo impiego. Da parte dei partecipanti la proposta presentata da chi gestisce il processo potrebbe anche essere vista come una intromissione di una figura esterna al momento propositivo-decisionale, potrebbe anche essere vista come un modo in cui l'amministratore tramite un intermediario prova ad avanzare le sue idee. Ammetto che le motivazioni addotte per sostenere una tesi "interventista" del facilitatore sono sicuramente valide: Matteo Zulianello sostiene che le sue conoscenze ed eventualmente le sue proposte evitano di finire in situazioni di stallo decisionale, evitano la nascita di posizioni fortemente contrapposte e inconciliabili, evitano un blocco della discussione per carenza di nozioni tecniche presenti al tavolo. Sara Serravalle afferma che capita di proporre le sue idee per stimolare il dibattito, per mettere sul tavolo altre opzioni, per allargare il ventaglio di possibilità di soluzione del problema. Questo comportamento mi chiedo se può influenzare i risultati del processo decisionale e la risposta è affermativa in quanto il facilitatore è una figura che esercita un certo carisma, che viene visto come un riferimento per i partecipanti e quindi ciò che lui dice sicuramente condiziona il pensiero degli attori. Bisogna quindi fare in modo che i gestori dei processi abbiano le competenze adeguate per garantire che propongano idee corrette, imparziali e negoziabili, se proprio ritengono doveroso proporle.

Ho ritenuto interessante ragionare sul coinvolgimento emotivo dei facilitatori nel processo. Avendo avuto l'occasione di vedere all'opera Gerardo De Luzenberger e Sara Seravalle ho notato che il loro comportamento nei riguardi degli attori era notevolmente diverso: Gerardo mantiene un atteggiamento più distaccato, non freddo, cerca di rimanere estraneo alle diatribe che si vengono a creare, Sara invece si appassiona alle persone che incontra, alle loro storie e ai loro problemi. Ho pensato quindi di capire come gli altri facilitatori affrontino questa tematica, quanto le loro emozioni siano presenti in quello che fanno, quanto siano consapevoli e in grado di gestire i loro sentimenti, da che cosa scaturisca un tipo di atteggiamento al posto di un altro. A farla da padrona in questo campo è Marianella Sclavi, portatrice del fondamento dell'ascolto attivo. Una delle sette regole dell'ascoltare è la seguente: "Le emozioni sono degli

strumenti conoscitivi fondamentali se sai comprendere il loro linguaggio. Non ti informano su cosa vedi, ma su come guardi”. E’ una linea di pensiero che quasi tutti dicono di seguire, tutti ritengono le emozioni uno strumento fondamentale per capire come sta andando il processo. Questo non vuol dire però che devono essere i nostri sentimenti a guidare le scelte da prendere, esse devono solo aiutarci ad analizzare il momento e a decidere. Anche Iolanda Romano è molto chiara su questo punto “il fatto di essere presente alle proprie emozioni non significa cedere alle reazioni che queste provocano”, è giusto mettere passione in quello che faccio ma non mi devo lasciare sopraffare. Pochi ritengono opportuno mantenere la debita distanza dai partecipanti in quanto sostengono che questo possa influire sulla loro gestione delle dinamiche decisionali. Io credo che se si vuole far sì che i partecipanti si impegnino nella realizzazione del progetto devo far vedere loro il mio interesse per il lavoro che mi trovo a compiere, ascoltare le persone, comprendere i loro bisogni, aiutarli a superare le difficoltà sono azioni che senza passione diventano semplici compiti scolastici, se compiuti con passione ed emozione allora riescono a portare quel valore aggiunto tipico della partecipazione pubblica. Altri due stralci delle interviste sono esemplificative del pensiero dominante tra i facilitatori: ancora Iolanda Romano mette in guardia dicendo che “se non pratici ascolto attivo semplicemente non è il tuo mestiere” e Cristian Zanelli sostiene che “quando si fa progettazione partecipata bisogna usare tutte le competenze, tutte le sensazioni, tutti i sentimenti, bisogna aprirsi completamente al coinvolgimento emotivo”. Mario Sartori descrive un’altra situazione: “il facilitatore riesce a stare freddo e distaccato dalla discussione ma sarà ossessionato dal fatto che tutto vada bene, che l’orchestra faccia il suo dovere e non a quello che si sta suonando”.

La terza parte della serie di domande che sottopongo ha un carattere più generale, improntata a una riflessione meno pragmatica e più descrittiva. Innanzitutto ho chiesto loro quali fossero i clienti con cui lavorano e la risposta quasi univoca è stata l’amministrazione pubblica. Può sembrare una risposta ovvia, ma tale non è: certamente più del 90% dei lavori effettuati dagli intervistati è stato rivolto a processi decisionali promossi da un ente pubblico, il restante 10% sono le attività svolte con imprese private e con associazioni del

terzo settore. Quello che fa riflettere è che le metodologie di gestione dei gruppi utilizzate per raggiungere proposte pubbliche condivise nasce nel campo delle imprese, per migliorare l'efficacia delle scelte manageriali degli imprenditori, bisogna anche aggiungere che queste tipologie gestionali non solo assolutamente radicate nel nostro Paese ma le mutuamo soprattutto dal mondo anglosassone che le utilizza da alcuni decenni.

Ritengo un requisito fondamentale per fare partecipazione il fatto che questa sia fatta bene. Intendo quindi dire che, ragionando ipoteticamente, se un cliente mi venisse a proporre un'attività di coinvolgimento di diversi stakeholder su un tema dove le possibilità di discussione e modifica sono basse io declinerei la proposta di lavoro offerta. Non avendo grande esperienza in termini di contrattazione preliminare con il cliente ho chiesto se fosse possibile nella realtà un caso del genere, dove magari l'amministrazione comunale decide di riqualificare un'area avendo già un progetto di massima semidefinitivo ma mi chiede di coinvolgere i cittadini per allargare il consenso della sua decisione anche se non è disposta ad alcun tipo di modifica. Mi ha sorpreso sapere che il rifiuto di casi di questo tipo avviene anche nella realtà. Anna Crimella ha detto che capita di trovare queste situazioni e di rifiutare in quanto "se parti su un processo che sai andrà male la faccia sarà comunque la tua e sarà una pessima pubblicità, preferisco lavorare su un progetto più piccolo ma con più margine, guadagnare magari meno ma poi venire richiamata perchè il prodotto finale è buono, un minimo di lungimiranza ci vuole", anche Walter Sancassiani afferma chiaramente che è meglio evitare questi tipi di lavori. Gerardo De Luzenberger ha modificato il suo approccio con il cliente, ora durante i colloqui conoscitivi fa di tutto per scoraggiarli sui positivi effetti che questi processi hanno, se intravede qualche incertezza allora mollo il colpo; certo dice che non è facile, si tratta sempre del lavoro che gli permette di guadagnare ma in questo modo riesce a operare nelle migliori condizioni e dice anche che "se vuoi che il si significhi qualcosa impara a dire no, se non vedi le condizioni per fare un buon lavoro devi saper dire di no". Marianella Sclavi non è così selettiva e sostiene che bisogna scavare più a fondo nei casi meno aperti alla discussione per capire dove si possa inserire, e in che misura, l'intervento di attori esterni.

Analizzo a questo punto il complicato paradigma tra qualità e quantità dei lavori svolti. Ho pensato che questo lavoro premia molto la persona, le qualità di ogni facilitatore, deve offrire servizi il più personalizzati, o come si suol dire customizzati, possibile e ho riflettuto che più una società che si occupa di partecipazione si ingrandisce in termini di dipendenti e di commesse più si avvicina a una produzione di tipo industriale dei processi partecipati. E' un ragionamento per assurdo che serviva per capire come le figure interpellate nella mia ricerca interpretassero questa, a mio parere, dicotomia. Devo anche aggiungere che la riflessione è scaturita da un'analisi di Avventura Urbana, una società composta da circa una ventina di persone che riesce a gestire un gran numero di processi partecipati simultaneamente ma che, a giudicare dai rumors di settore, non riesce più ad assicurare una qualità degna del suo nome; è scaturita anche dalla difficoltà di alcuni professionisti di trovare lavori sufficienti per ampliare il loro numero di clienti nonostante curriculum che la dicano lunga sulle loro qualità in questo campo. Devo ammettere che mi ha fatto piacere riscontrare un certo interesse verso questa comparazione. I miei interlocutori condividono il fatto che questi due aspetti siano difficilmente conciliabili, Sancassiani ne è decisamente convinto. Gerardo De Luzenberger paragona il mondo dei facilitatori "a quello degli artisti, dove viene riconosciuta la persona", introduce anche la questione che l'incompatibilità tra qualità e quantità non è solo dettata dal numero di persone, anche il singolo quando ha troppi lavori diminuisce il livello di accuratezza del prodotto. Matteo Zulianello aggiunge "In realtà ti capita di trovare dei piccoli che fanno anche delle schifezze, che non hanno le competenze per lavorare bene" e sostiene che non sarebbe un problema gestire un aumento della domanda formando in maggior numero di professionisti. Sara Seravalle introduce nella contrapposizione la variabile budget che ritiene capace di separare lavori di livello qualitativo alto da quelli mediocri, il suo ragionamento è inoppugnabile: "se hai due soldi e molti lavori da due soldi tendi a replicare perchè non hai modo e tempo di impegnarti in ricerca e formazione su nuove altre attività. Se hai tanti progetti con grossi budget sei anche fortunato perchè riesci a fare anche dei buoni lavori. Se ne hai pochi con buoni budget allora è la cosa migliore, ipotizziamo tre progetti da 500.000 euro, va beh ora sogno, allora lì puoi impegnarti davvero". La ricerca di soluzioni necessarie a far convivere qualità e quantità impegna tutti gli

intervistati e da quello che mi hanno raccontato non sono ancora riusciti a trovare una soluzione efficace.

L'ultima domanda richiede il loro parere circa la situazione attuale e futura della partecipazione pubblica ai processi decisionali in Italia, in che condizioni versino e cosa pensano delle leggi che la promuovono. Opinione condivisa da tutti è che la situazione odierna sia difficile. Tutti gli intervistati lamentano una scarsa diffusione di queste iniziative, ancora più preoccupante è il fatto che gli amministratori pubblici siano insufficientemente informati riguardo alle modalità di impiego e alle potenzialità di queste tecniche di gestione dei processi decisionali. Lo scoglio maggiore che i professionisti interpellati si trovano ad affrontare è quello di formare i dipendenti pubblici su questo tema, questi ultimi intendono la partecipazione come una semplice attività di informazione, di consultazione, la ritengono debole in termini di efficacia, dannosa in quanto prolunga il già difficile iter decisionale, utile solamente a promuovere l'immagine della classe politica. Se realizzata con le dovute competenze tutti questi pregiudizi possono essere ribaltati e convertiti in elementi di successo: tra i diversi attori posso trovare competenze tecniche e anche finanziarie, nonché approfondire la conoscenza del territorio o della tematica in esame da chi vive direttamente un certo tipo di esperienze, può rendere un progetto meno soggetto a opposizioni una volta approvato, fatto che blocca molto spesso i cantieri di riqualificazione di molte aree urbane e extraurbane, rafforzano le decisioni pubbliche andando a limare le questioni controverse prima che queste si manifestino. Questi sono i veri punti di forza della partecipazione al processo decisionale che i facilitatori non trovano nella classe dirigenziale pubblica. Tutti mi hanno segnalato che i loro clienti sono quelle che vengono comunemente definite "persone illuminate" che vengono a conoscenza di queste metodologie tramite lo stesso percorso fatto dai facilitatori stessi, quindi per casi fortuiti. Canali di diffusione della cultura della partecipazione è il passaparola tra dirigenti comunali che si conoscono, non ci sono altre vie istituzionalizzate né percorsi di formazione standardizzati in questo campo. Nonostante queste premesse le aspettative di una crescita del settore sono condivise, per aumentare il numero di casi di successo l'unica soluzione è continuare a far sì che i lavori eseguiti siano di successo, portino risultati tangibili meglio se in

tempi brevi. Interessante è il punto di vista di Iolanda Romano secondo la quale “Più i facilitatori si mettono al servizio delle gatte da pelare meglio è, è lì che si può fare davvero qualcosa e lì non è che c’è tantissimo spazio, c’è il vuoto cosmico!”, molto si può ancora fare, molte sono la possibilità di applicazione di queste metodologie, ampi sono i margini di crescita. Unanime è la mancanza di fiducia verso la classe politica definita più volte troppo autoreferenziale, che utilizza questi momenti decisionali senza la giusta apertura al confronto e senza essere effettivamente disposta a recepire quanto di buono emerge, usando le parole di Mario Sartori “la partecipazione viene vista solo come manifestazione pubblica di democraticità astratta e non come democrazia reale e distribuita”. L’entrata in vigore di leggi che promuovono l’introduzione della partecipazione pubblica nei processi decisionali viene vista in modalità molto differenti e quindi le analizzerei con maggiore attenzione. Cristian Zanelli sostiene che “una volta che tu devi fare una legge per regolamentare qualcosa è un pò un fallimento”, la ritiene utile perchè serve ad allocare risorse ma teme che chi lavori a codificare la partecipazione non ne abbia le adeguate competenze e finisca per imbrigliarla. Per Anna Crimella una legge in questo campo contribuirebbe a far diventare queste prassi un’abitudine, per questo era felice quando ha sentito la notizia delle legge toscana, infine aggiunge amaramente che ha “sentito pareri discorsi” e “siamo talmente lontani dalla routine alla partecipazione reale che il problema non si pone nel modo più assoluto”. Giovanni Ginocchini è combattuto al riguardo, crede che “una formalizzazione possa essere molto utile ma allo stesso tempo può essere molto rischioso” in quanto potrebbe svuotare questi strumenti della loro efficacia, aggiunge però che “un riconoscimento formale vuol dire anche una regolamentazione dei finanziamenti a questi strumenti, questo è davvero utile”. Dello stesso parere è anche Gerardo De Luzenberger che individua nella formalizzazione il pericolo maggiore ma premia il fatto che nuove risorse vengano messe a disposizione Sara Seravalle pensa che sia una meraviglia la possibilità di avere leggi in merito ma solo se queste funzionino davvero per permettere a tutti di intraprendere questo tipo di percorsi e non solo a chi abbia contribuito alla stesura di queste norme. Mario Sartori afferma di non vedere “leggi che obblighino nessuna amministrazione a prendere come riferimento nessun risultato che esca da un percorso partecipato” e si auspica che questa possibilità si verifichi al più presto.

CONCLUSIONI

Al termine di questa mia indagine alcune riflessioni sono doverose. Innanzitutto tengo a sottolineare lo stato della partecipazione in Italia, il tema che desta più preoccupazioni a mio avviso. Troppo pochi sono i processi partecipati realizzati, attivati o in corso nel nostro Paese. Ancora scarso è l'interesse mostrato dagli enti pubblici, ancora in ritardo è la politica riguardo alle tematiche di coinvolgimento della popolazione nei processi decisionali, ancora troppe le difficoltà che i politici, soprattutto a livello nazionale, devono gestire prima di interessarsi di queste tematiche e questi sono problemi di difficile soluzione soprattutto nel breve periodo. Altra nota negativa è la mancanza di una certezza dell'inserimento delle decisioni prese tramite il processo nelle procedure amministrative, anche se il percorso riesce a formulare proposte effettive non si avrà mai la sicurezza che queste vengano prese in considerazione dai politici. Infine preoccupante è il paragone con l'estero, soprattutto con il mondo anglosassone e nord-europeo, dove questo tipo di attività è di lunga data. Emerge invece, e questo è positivo, un generale nuovo interesse riguardo queste metodologie: sempre maggiore è la consapevolezza di cittadini e associazioni che questi percorsi siano effettivamente validi e possibili, sono sempre di più gli attori che si attivano per richiedere agli enti di intraprendere processi di questo tipo, se tutto ciò riguardasse un numero sempre maggiore di iniziative allora una svolta potrebbe davvero presentarsi all'orizzonte, il fatto che non rimangano più conosciuti come attività di tipo top-down ma diventassero di tipo bottom-up e quindi con risultati davvero interessanti.

Riguardo invece la figura del facilitatore diverse considerazioni mi vengono alla mente. E' una professione ancora di nicchia, esercitata da poche persone che lavorano in modo ancora artigiano, nel senso che hanno competenze professionali che permettono loro di costruire prodotti, nel loro caso la progettazione dei processi, di volta in volta perfettamente definiti per ogni diverso contesto. Contano molto le capacità personali, le proprie attitudini, la propensione a stare in mezzo alle persone, tutte cose che non si possono insegnare in un'aula. E' anche una professione che ognuno si deve costruire da

solo, si deve formare in base ai propri interessi, senza un percorso formativo standardizzato come per altri lavori più comuni. In più non si vede in Italia un ambiente di crescita di livello elevato, tutti i facilitatori ritengono doveroso emigrare per acquisire competenze che li possano far emergere dalla ristretta massa di colleghi.

E' difficile essere soddisfatti della situazione italiana per entrambe le mie aree di interesse, non è una situazione rosea. Note positive si vedono per la possibile evoluzione di questo settore, crescente è la richiesta di attivazione di percorsi partecipati, anche le leggi entrate in vigore, per quanto discutibili e discusse, manifestano un interesse sempre maggiore su questi temi. Bisogna anche tenere in considerazione che non si può che andare verso un miglioramento vista la alquanto preoccupante posizione di partenza.

BIBLIOGRAFIA

Bobbio L., 2004 *A più voci. Amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi*, ESI, http://www.cantieripa.it/allegati/A_più_voci.pdf, Napoli

Balducci A., 1991, *Disegnare il futuro. Il problema dell'efficacia nella pianificazione urbanistica*, Il Mulino, Bologna

Fisher, R. and W. Ury, 1981. *Getting to Yes*. Penguin Books NY.

Forester J., 1989, *Pianificazione e potere. Pratiche e teorie del progetto urbano*, Edizioni Dedalo, Bari

Forester J., 1999, *The deliberative practitioner*, Massachusetts Institute of Technology, Boston

Forester J., 2009, *Dealing with differences: dramas of mediating public disputes*, Oxford University Press, New York

Garramone V., Aicardi M. (a cura di), 2010, *Paradise l'OST? Spunti e analisi dell'uso dell'open space technology*, Franco Angeli Editore, Milano

Hirschmann A.O., 1997, *L'uscita, la voce e il destino della Repubblica Democratica Tedesca*, tr. it. in *Autosovversione*, Il Mulino, Bologna

Moroni S., 1997, *Etica e territorio*, Angeli, Milano

Moroni S., 1999, *Urbanistica e regolazione*, Angeli, Milano

Owen H, 2008, *Open Space Technology Guida all'uso*, GeniusLoci Editore, Milano

Pasqui G., 2005, *Territori: progettare lo sviluppo. Teorie, strumenti, esperienze*, Carocci, Roma

Podziba S., 2006 b. *Chelsea Story. Come una cittadina corrotta ha rigenerato la sua democrazia*, Bruno Mondadori Milano.

Savoldi P., 2006, *Giochi di partecipazione*, FrancoAngeli/Diap, Milano

Sclavi M., 2003, *Arte di ascoltare e mondi possibili*, Bruno Mondadori Editori

Sclavi M., 1994, *La signora va nel Bronx*, Anabasi, Milano

Sclavi M., 2002, *Avventure urbane: progettare la città con gli abitanti*, Elèuthera, Milano

Sclavi M., 2010, *“Il metodo del confronto creativo: un upgrading della democrazia”*,
Riflessioni Sistemiche, n.2 pagg. 128 - 138

Susskind L., McKearnan S., Thomas-Larmer J., 1999, *The consensus building handbook: a comprehensive guide to reach agreement*, SAGE Publication, London

SITOGRAFIA

ABCittà <http://www.abcitta.org/home.html>

AU - Avventura Urbana www.avventuraurbana.it

Avanzi - - idee, ricerche e progetti per la sostenibilità <http://www.avanzi.org/>

Building capacities for sustainability www.focus-lab.it

Città di Vignola - Via della Partecipazione
www.comune.vignola.mo.it/via_della_partecipazione/

Città Possibili <http://www.citta-possibili.org/>

Ex fonderie - Progetto partecipativo www.comune.modena.it/fonderie/

GeniusLoci www.loci.it/

IRS Istituto per la Ricerca Sociale <http://www.irs-online.it/index.php>

OpenSpaceWorld.ORG www.openspaceworld.org

Partecipate - il portale dedicato alla partecipazione e all'e-participation www.partecipate.it

Profiles of Practitioner: practice stories from the field
<http://courses2.cit.cornell.edu/fit117/index.htm>

Progettazione Partecipata e Sviluppo Sostenibile - Marrai a Fura www.marraiafura.com

Rete Civica di Milano www.retecivica.milano.it

marianella sclavi <https://sites.google.com/site/marianellasclavi/>

Urban Center <http://www.urbancenterbologna.it/>

Scuola Superiore di Facilitazione <http://www.scuoladifacilitazione.it/index.php>

Scuola di Alta Formazione per la Progettazione Partecipata

<http://www.scuolaprogettazionepartecipata.it/>