



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Co-progettazione e processi partecipativi in Regione Toscana: ricognizione e *toolkit* per l'analisi e la valutazione

**Facoltà di Scienze Politiche, Sociologia, Comunicazione
Dipartimento di Scienze Politiche
Corso di laurea in Scienze della Politica**

**Laureanda
Vittoria Laino
Matricola 1806911**

**Relatore
Prof. Giovanni Moro**

**Correlatore
Prof. Antonio Putini**

A.A. 2022-2023

INTRODUZIONE.....	5
CAPITOLO I – La co-progettazione.....	16
1.1. Riferimenti nell’ordinamento	17
1.1.1. Normativa nazionale.....	17
1.1.1. Normativa regionale	24
1.2. La procedura	25
1.2.1. Le fasi	27
1.2.2. Accreditamento.....	30
1.3. Definizione e componenti.....	31
1.3.1. Nella documentazione	32
1.3.2. Concettualizzazione.....	33
1.3.3. Principi e finalità	36
CAPITOLO II – Processi partecipativi	39
2.1. Concettualizzazione e definizione	40
2.1.1. Alcune premesse.....	40
2.1.2. Basi di definizione.....	43
2.2. Componenti e tipologia.....	46
2.2.1. Temi, principi, partecipanti	46
2.2.2. Tipi e tecniche	51
2.3. Riferimenti nell’ordinamento	61
2.3.1. Normativa nazionale.....	62
2.3.2. Normativa regionale	63
CAPITOLO III – Ricognizione e costruzione del <i>toolkit</i>	68
3.1. Casi in Regione Toscana.....	69
3.2.1. I dati.....	70
3.2.2. Autorità regionale per la garanzia e la promozione della partecipazione	76
3.2. Analisi e valutazione: metodo e strumenti.....	77
3.2.1. Sulla valutazione	78
3.2.2. <i>Checklist</i>	82
3.2.3. <i>Index of Citizenship Participation in Public Policy Making</i>	87
CAPITOLO IV – Due esempi per l’applicazione	94
4.1. Un caso di co-progettazione: Progetto A.R.C.O.....	95
4.1.1. Le fasi	96
4.1.2. Applicazione del <i>toolkit</i>	107
4.2. Un caso di processo partecipativo: <i>La Casa sul Mare</i>	116
4.2.1. Le fasi	117
4.2.2. Applicazione del <i>toolkit</i>	128
CONCLUSIONI.....	137
APPENDICE.....	149
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	185

INTRODUZIONE

Con il presente elaborato si intende analizzare ed esaminare criticamente due oggetti di studio: da una parte la co-progettazione e dall'altra il processo partecipativo.

Con il termine *co-progettazione* facciamo riferimento a un processo collaborativo in cui più soggetti lavorano congiuntamente al fine di elaborare e sviluppare un piano di intervento, un prodotto o un servizio. In questa modalità di cooperazione sono coinvolti pubblica amministrazione ed enti del Terzo Settore, precisamente entro il processo di *design* di una politica pubblica. Si tratta di un istituto che richiede e promuove il coinvolgimento attivo di molteplici attori, che nella fattispecie si concretizza in una procedura inclusiva: essa è volta alla creazione di soluzioni che tengano conto di prospettive, aspettative, esigenze e desideri della complessità delle parti coinvolte. L'*output* della co-progettazione è dunque un risultato unitario e organico.

Il presupposto alla base della co-progettazione è che i soggetti che abitualmente si occupano – in certi ambiti e contesti – di interventi, prodotti o servizi possono avere una conoscenza più approfondita sia dei destinatari sia dei beneficiari di una politica pubblica, nonché delle contingenze e dei meccanismi di funzionamento delle procedure, dei punti di forza e dei possibili limiti. Tramite il coinvolgimento di enti del Terzo Settore nel processo di progettazione di una *policy*, è verosimilmente possibile acquisire una comprensione migliorata dei bisogni specifici di chi è coinvolto dall'intervento in formulazione, così che vengano elaborate soluzioni più adatte agli elementi di contesto e al target di persone.

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

La co-progettazione, se svolta nel rispetto della *ratio* partecipativa, in virtù della quale il potere decisionale in capo alla pubblica amministrazione si allarga andando ad includere soggetti del privato sociale, comporta numerosi vantaggi. Difatti, essa consentirebbe di generare progettualità di

qualità superiore, conseguenza degli apporti di molteplici attori con valori, punti di vista, conoscenze, competenze e *network* diversi. Inoltre, le misure risultanti dall'esercizio di co-progettazione potrebbero apparire più legittimate e dunque più agevolmente adottate, (eventualmente) alla luce del fatto che coloro che sono coinvolti a valle nella implementazione sono stati implicati nella definizione della politica stessa, nella quale possono riconoscere il proprio contributo. Da questo deriva un più robusto senso 'di proprietà' e di responsabilità, che non rimane confinato nella dimensione individuale dell'ente in questione, ma che si inserisce in un quadro composito di più apporti, così delineando un progetto – dall'inizio alla fine – condiviso.

Con l'espressione *processi partecipativi* si intendono, entro questo lavoro, procedure di coinvolgimento della cittadinanza nel momento di formulazione delle politiche pubbliche, dai contesti e/o ambiti tematici prestabiliti in un momento antecedente. Si tratta di procedure strutturate sulla base di principi di inclusione, partecipazione, trasparenza e responsabilità. I soggetti coinvolti, in questo caso, sono – da una parte – la pubblica amministrazione e – dall'altra – i singoli cittadini; è previsto, nella fattispecie che abbiamo circoscritto all'interno di questa ricerca, anche il contributo di attori esperti, professionisti che sono chiamati a fornire un apporto a diverso titolo all'interno della procedura.

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

L'istituto in questione è finalizzato alla elaborazione di una soluzione unitaria e organica, che sia in grado di inserire e comprendere le istanze proprie della cittadinanza entro il quadro delineato dall'amministrazione procedente. Per questo, concordiamo nel dire che tale dispositivo ha valore consultivo, dunque di formulazione di una progettualità che le istituzioni, infine, possono decidere di adottare e attuare o meno. Viene, dunque, richiesto ai cittadini un contributo nella definizione di un intervento che afferisce a un settore di interesse pubblico, nelle cui ricadute sono coinvolti e interessati; ma è reso chiaro come il processo di decisione rimanga prerogativa dell'organo politico eletto.

I processi partecipativi prevedono – tendenzialmente – la condivisione di informazioni, la esposizione di opinioni divergenti, la formulazione delle strategie per tramite di procedure orizzontali,

dei momenti deliberativi e la redazione della proposta finale da consegnare ai *policy maker*, i quali elaboreranno le loro considerazioni e le conseguenti scelte: laddove venga deciso di adottare la progettualità esito del processo partecipativo, e laddove si sia svolta la procedura nel rispetto dei principi di inclusione, si potrà dire di aver ottenuto interventi frutto di un dialogo aperto e di una equa partecipazione. E quindi, si assisterà verosimilmente a una maggiore legittimazione delle decisioni prese, nonché all'avvio di un circolo virtuoso di aumentata fiducia nelle istituzioni e di un più forte senso di responsabilità, impegno civico e appartenenza.

Tornando alla co-progettazione, crediamo che essa possa essere nel perimetro nell'amministrazione condivisa, terreno entro cui il percorso di cambiamento nelle modalità di *policy making* consegue rilevanti conquiste in termini di inclusione. Difatti, l'amministrazione condivisa può essere definita come:

un modello organizzativo disciplinato nel regolamento sull'amministrazione condivisa dei beni comuni, che, in attuazione del principio costituzionale di sussidiarietà orizzontale di cui all'art. 118, co. 4, consente ai cittadini e all'amministrazione pubblica, in specie al Comune, di svolgere su un piano paritario attività di interesse generale, concernenti la cura, la rigenerazione e la gestione condivisa dei beni comuni.¹

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

È dunque un modello che si innesta sulle relazioni «di condivisione, che si ispirano ad un complesso coerente di valori e principi generali, quali la fiducia reciproca; la pubblicità e trasparenza; la responsabilità; l'inclusività e l'apertura; le pari opportunità e il contrasto alle forme di discriminazione; la sostenibilità; la proporzionalità; l'adeguatezza e differenziazione; l'informalità;

¹ Caianiello, L., *Glossario dell'amministrazione condivisa - Amministrazione condivisa*, Labsus, n.d., <https://www.labsus.org/glossario-dellamministrazione-condivisa/>.

Rispetto alla specificazione sui 'beni comuni', crediamo sia essenziale riportare tale riflessione: «quando nel 2001 entrò in vigore l'art. 118, ultimo comma, si notò che nel presentare il modello a pubblici composti da semplici cittadini era difficile spiegare in termini facilmente comprensibili a tutti cosa fosse l'interesse generale cui faceva riferimento tale disposizione ... Si decise allora di "tradurre" l'espressione "attività di interesse generale" con "cura dei beni comuni". Questa formula ebbe successo, tant'è che oggi si parla comunemente di amministrazione condivisa dei beni comuni, al punto da far ritenere che questa sia l'unica modalità possibile di realizzazione del modello "amministrazione condivisa". In realtà, invece, il modello è applicabile a ogni ambito di intervento pubblico ... Si tratta dunque di recuperare l'ispirazione originale del modello per dare all'amministrazione condivisa ... un'impostazione sistemica, espandendone l'applicazione oltre la cura dei beni comuni, che rimane comunque al momento il suo ambito prevalente di utilizzazione» (Arena, G., Un approccio sistemico all'amministrazione condivisa, in Arena, G. & Bombardelli, M. (a cura di), *Quaderni della Facoltà di Giurisprudenza n. 62 - L'amministrazione condivisa*, 1-13, Università degli Studi di Trento, 2022, pag. 9, <https://iris.unitn.it/retrieve/0b4f8414-16e8-473c-830a-55a82c60a5ff/ArenaBombardelliIRIS-2.pdf>).

² *Ibid.*

l'autonomia civica; la prossimità e territorialità»³. L'amministrazione condivisa prende dunque avvio dai principi ispiratori validi poi per la stessa co-progettazione: integrazione di soggetti esterni al settore pubblico, attivazione di attori interessati alle ricadute dell'azione in questione, accoglimento delle istanze della cittadinanza, corresponsabilizzazione, apertura di canali di dialogo, collaborazione tra pubblico e privato, trasparenza delle procedure. Questi criteri possono estendersi lungo l'intero ciclo di vita di una *policy*, dalla entrata in agenda del problema alla valutazione della misura: nel nostro caso – come anticipato – ci occuperemo dell'istituto della co-progettazione, che si colloca nei primi momenti di elaborazione della politica (nonostante poi gli stessi enti del Terzo Settore possano essere coinvolti in un partenariato che si occupa della attuazione della progettualità formulata).

Per ciò che concerne l'ambito di nostro interesse, l'amministrazione condivisa si contrappone – non sostituendosi, ma affiancandosi – alla *standard view* del modello amministrativo tradizionale della gestione pubblica centralizzata, «basato sul “paradigma bipolare” e dunque imperniato su rapporti asimmetrici, di tipo verticale, autoritativo e gerarchico»⁴, nel quale la capacità decisionale è concentrata nelle mani di pochi soggetti. Di contro, il modello dell'amministrazione condivisa si costruisce su una cultura dell'inclusione, della cooperazione e della compartecipazione.

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

Per ciò che concerne i possibili vantaggi dell'amministrazione condivisa, richiamiamo quanto già menzionato: se si ha un corretto svolgimento dell'istituto in questione, nel rispetto dei criteri e delle regolamentazioni, il valore aggiunto si può constatare in una migliorata gestione delle procedure, delle funzioni e delle risorse, tanto quanto in una ottimizzazione della fase della realizzazione degli interventi e della conduzione/produzione dei servizi/beni. E ciò da aggiungere all'effetto positivo di una maggiore legittimazione dell'operato dell'organo governativo e delle stesse istituzioni⁵.

³ Caianiello, L., op. cit.

⁴ *Ibid.*

⁵ Si è anche parlato di *New Public Governance* (NPG): paradigma di *governance*, sviluppatosi in risposta alle limitazioni e alle sfide del modello gestionale tradizione della pubblica amministrazione (con riferimento all'ambito di questo studio). I principi di apertura, elasticità, partecipazione, collaborazione e responsabilità sono alla base del modello, volto a potenziare l'efficacia e l'efficienza delle istituzioni pubbliche attraverso un approccio di tipo orizzontale.

Su questa linea, crediamo indispensabile illustrare brevemente il principio di sussidiarietà orizzontale sopra menzionato, partendo dal riportare la fonte giuridica principale, ossia l'art. 118 co. 4 della Costituzione, secondo cui:

Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà.⁶

«Si dice principio di sussidiarietà quel criterio in base al quale un tipo di azione ... spetta prioritariamente ad un determinato soggetto di livello inferiore rispetto ad un altro ... se e solo se il risultato di tale sostituzione è migliore (o si prevede migliore) di quello che si avrebbe o si è avuto senza tale sostituzione»⁷. Il principio di sussidiarietà *lato sensu* si riferisce alla delega di competenze e responsabilità dal livello centrale a quello periferico, secondo la logica di ripartizione e decentramento delle competenze: nel nostro ordinamento il principio si articola in sussidiarietà verticale e sussidiarietà orizzontale.

Quest'ultimo consiste nella «distribuzione tra privati da un lato e pubblici poteri dall'altro dei compiti di erogazione di servizi e benefici, dovendosi stabilire se essi spettano agli uni o agli altri secondo il principio ... che ... dà la preferenza ai privati, salvo che si dimostri che nessun privato è disponibile o riesce a raggiungere i risultati ritenuti ottimali o comunque migliori di quelli raggiunti o raggiungibili dai poteri pubblici»⁸. Alla base di questo principio troviamo il «presupposto secondo cui alla cura dei bisogni collettivi e alle attività di interesse generale provvedono direttamente i privati cittadini (sia come singoli, sia come associati) ... operando come limite all'esercizio delle competenze locali da parte dei poteri pubblici»⁹.

Vedi, ad esempio: Osborne, S. P., *The new public governance?*, *Public Management Review*, 8(3), 377-387, 2006, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719030600853022>.

E anche di *Collaborative Public Management* (CPM): considerato in rapporto all'impegno civico, può essere definito come forma di gestione pubblica basata sulla partecipazione e sulla collaborazione di diversi attori, tra cui governo, organizzazioni, settore privato e cittadini, nei processi del ciclo di vita delle politiche pubbliche.

Vedi, ad esempio: McGuire, M., *Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It*, *Public Administration Review*, 66, 33-43, 2006, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00664.x>;

e Cooper, T. L., Bryer, T. A. & Meek, J. W., *Citizen-Centered Collaborative Public Management*, *Public Administration Review*, 66, 76-88, 2006, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00668.x>.

⁶ Servizio studi e Segreteria generale - Corte Costituzionale, *Costituzione della Repubblica Italiana*, Corte costituzionale, 2023, pag. 47,

https://www.cortecostituzionale.it/documenti/download/pdf/Costituzione_della_Repubblica_italiana.pdf

⁷ Rescigno, G. U., *Principio di sussidiarietà orizzontale e diritti sociali*, in *Diritto pubblico*, 1/2002, 5-50, 2002, pag. 14, <https://www.rivisteweb.it/doi/10.1438/7446>.

⁸ *Ivi*, pag. 19.

⁹ *Principio di sussidiarietà. Diritto amministrativo*, *Enciclopedia online Treccani*, n.d., <https://www.treccani.it/enciclopedia/principio-di-sussidiarieta-diritto-amministrativo>.

Una considerazione fondamentale riguarda la natura dello stesso principio e delle conseguenti disposizioni che ne derivano: difatti, «si tratta *non* di un principio o criterio *sostanziale*, *ma* di un principio o criterio *procedurale*: esso *non* dice a chi spetta il tipo di azione considerato, ma quale ragionamento bisogna fare per individuare il soggetto competente ... tutte le possibili traduzioni in termini di regole di condotta ... si arrestano quando qualcuno comunque ha il potere di decidere definitivamente a chi spetta un certo tipo di azione e ha deciso»¹⁰. Questa riflessione apre all'inclusione dei dispositivi che discendono dallo stesso principio di sussidiarietà orizzontale entro la categoria della *throughput legitimacy*: tale espressione delinea un concetto di legittimità delle istituzioni e degli afferenti processi decisionali basata su «un criterio procedurale che riguarda la qualità dei processi di *governance*, giudicata in base alla responsabilità dei decisori politici e alla trasparenza, all'inclusività e all'apertura dei processi»¹¹. Nel nostro caso, come avremo modo di approfondire successivamente, crediamo di poter includere sia la co-progettazione che i processi partecipativi entro tale categoria di legittimità.

In questo contesto, il principio di sussidiarietà orizzontale costituisce una essenziale leva formale, nel nostro ordinamento, volta alla partecipazione attiva della cittadinanza nel processo decisionale. Attraverso la congiunzione tra pubblico e privato si mira così a promuovere lo sviluppo delle comunità, un approccio governativo più vicino ai cittadini e un processo di responsabilizzazione condivisa.

E quanto detto si inserisce – a sua volta – in una cornice ancora più ampia, da noi approfondita relativamente ai processi partecipativi: quella della democrazia partecipativa.

Essa costituisce un dominio democratico fondamentale, insieme alla democrazia deliberativa, diretta e rappresentativa. Laddove quest'ultima, ad esempio, trova il suo fondamento nel principio e nel meccanismo della rappresentanza politica, la democrazia partecipativa origina e si sviluppa sul concetto di attivazione della cittadinanza, di inserimento dell'apporto delle singole persone all'interno della strutturazione delle agende pubblica e istituzionale, della formulazione delle politiche pubbliche, del processo decisionale, della realizzazione e gestione degli affari pubblici, della valutazione dell'operato istituzionale.

In linea con quanto detto fino ad ora, anche il più esteso concetto di democrazia partecipativa ha assunto e sta assumendo nel tempo un ruolo sempre più centrale nel dibattito pubblico e nell'arena

¹⁰ Rescigno, G. U., op. cit., pagg. 14-15.

¹¹ Schmidt, V. & Wood, M., Conceptualizing throughput legitimacy: Procedural mechanisms of accountability, transparency, inclusiveness and openness in EU governance, *Public Admin*, 97, 727-740, 2019, pag. 728 (trad. mia), <https://doi.org/10.1111/padm.12615>.

politica. Sono molteplici le tendenze che potrebbero essere citate come rilevanti entro questo quadro, tra le quali annoveriamo: la volontà di rispondere, con un incremento della partecipazione dei cittadini, alla de-legittimazione delle istituzioni rappresentative; il consolidamento della nozione di *empowerment* della ‘parte bassa’ della società; il bisogno di inclusione di soggetti terzi nelle procedure, sia per un ‘decentramento amministrativo’ sia per la speranza di un ritorno in termini di maggiore fiducia nell’organo politico; e, ancora, la centralità delle tecnologie digitali e delle nuove forme comunicative che creano e sviluppano modalità di partecipazione che i decisori non possono ignorare; infine (ma potremmo continuare) – come detto sopra –, le esigenze di una pubblica amministrazione di aprirsi ad apporti di attori in grado di facilitare e migliorare l’approccio ai problemi pubblici con altre prospettive e conoscenze.

Uguaglianza, inclusione, accessibilità, giustizia sociale, trasparenza, imparzialità, equità nelle possibilità di accesso alle risorse e nel fornire un contributo al sistema democratico: questi sono i valori e i criteri necessari a garantire (non concedere, ma riconoscere) a tutte le cittadine e a tutti i cittadini l’opportunità di partecipare attivamente alla vita politica nel proprio ambiente, di esprimere liberamente le proprie opinioni, di pronunciarsi su volontà ed esigenze e di influenzare decisioni che le e li riguardano direttamente. È (anche) negli spazi della democrazia partecipativa che – prima di tutto – si riconosce e – poi – si formalizza l’apertura degli *itinerari* decisionali tradizionalmente prerogativa esclusiva dei governanti.

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

Avendo nominato appena sopra la *co-creazione*, crediamo opportuno fare un rapido approfondimento di due nozioni incontrate durante la nostra ricerca, e che stanno vedendo il loro utilizzo aumentare nelle narrazioni odierne: si tratta dei concetti di co-creazione e di co-produzione, che aprono a una modalità di realizzazione di interventi, prodotti e servizi pubblici che si scosta – ancora una volta – dal paradigma culturale di potere e sviluppo centralizzato.

La *co-creazione* «di valore viene spesso definita come il coinvolgimento dei cittadini nell'avvio e/o nella progettazione di servizi pubblici, ma in realtà va ben oltre ciò. Essa influisce infatti sul valore generato alla fine del processo produttivo e ingloba nuove pratiche per meglio soddisfare le esigenze sociali e affrontare le sfide della società»¹².

Con *co-produzione* si intende «il processo attraverso il quale i fattori produttivi utilizzati per produrre un bene o un servizio sono apportati da individui che non fanno parte della stessa organizzazione. Il produttore “regolare” di servizi educativi, sanitari o infrastrutturali è più spesso un'agenzia governativa ... La coproduzione implica che i cittadini possano svolgere un ruolo attivo nella produzione di beni e servizi pubblici di loro interesse»¹³.

Co-creazione e co-produzione si basano sul principio fondamentale per cui – calato nel nostro contesto di analisi – una politica pubblica, nella sua implementazione, acquisisce valore se all'interno della sua progettazione viene adottato, anziché il sistema di monopolio pubblico del potere decisionale, un modello che coinvolga coloro che sono interessati dall'intervento stesso. Coerentemente con quanto espresso fino a questo punto, l'apporto dei soggetti implicati a diverso titolo nell'azione conduce ad una accettazione condivisa e collettiva dei risultati ottenuti. Co-creazione e co-produzione, dunque, veicolano una logica di spostamento dalla passività all'attività del ruolo dei cittadini, massimizzando la probabilità di soddisfazione e consenso.

Abbiamo deciso, in questo studio, di trattare in modo congiunto i primi due istituti menzionati, ossia co-progettazione e processo partecipativo. Crediamo – come abbiamo cercato di svolgere in questa introduzione – che i dispositivi in esame si incontrino in molteplici dimensioni e che quindi sia interessante mantenere un approccio analitico simultaneo e una lettura sinottica lungo tutto questo lavoro.

Co-progettazione e processi partecipativi, che si sviluppano a partire da matrici distinte e proseguono in sviluppi divergenti per diverse ragioni (che verranno approfondite nelle specifiche

¹² *Una guida per consentire la co-creazione nelle amministrazioni pubbliche*, CORDIS. Risultati della ricerca dell'UE, 2020, <https://cordis.europa.eu/article/id/422183-a-guide-for-enabling-co-creation-in-public-administrations/it>. Vedi anche: Dixon, J., Melloni, E., Orue Echevarria, L. *et al.*, The Co-creation compass: Interactive policy brief. Creating Public Value Together: from Research to Action, *The interactive policy brief*, 27/2021, 1-24, 2021, https://re.public.polimi.it/bitstream/11311/1231223/1/LISBON_COUNCIL_The-Co-Creation-Compass.pdf.

¹³ Ostrom, E., Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy and Development, *World Development*, 24(6), 1073-1087, 1996, pag. 1073 (trad. mia), <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0305750X9600023X>.

Vedi anche: Orlandini, M., Rago, S. & Venturi, P., Co-produzione. Ridisegnare i servizi di welfare, *AICCON Ricerca - Short Paper*, 1/2014, 2014,

https://cached.forges.forumpa.it/assets/Speeches/11232/venturi_short_paper_1_2014_3_.pdf;

e Profeti, S. & Tarditi, V., Le pratiche collaborative per la co-produzione di beni e servizi: quale ruolo per gli Enti locali? *Istituzioni del Federalismo*, 4/2019, 861-890, 2019, https://www.regione.emilia-romagna.it/affari_ist/rivista_4_2019/ProfetiTarditi.pdf.

sezioni dedicate), intersecano i loro ambiti in più punti. Potremmo iniziare dicendo che sono due istituti che si muovono a partire dalla volontà di coinvolgimento della cittadinanza nei processi pubblici decisionali. Si tratta, dunque, di dispositivi progettati con la finalità di superare la tradizionale logica verticale *top-down*, secondo la quale la formulazione delle alternative per affrontare un problema pubblico viene condotta unicamente dalle autorità politiche o dai tecnici; e di qui, incentivare procedure di decisione di tipo orizzontale, per il tramite di contributi significativi dei cittadini interessati a questo tipo di partecipazione.

Le principali motivazioni alla base dell'approfondimento di tali temi sono il grande interesse e la vicinanza di chi scrive alle pratiche di cittadinanza, alle procedure che implicano – e allo stesso tempo generano – una consapevolezza della dimensione sociale collettiva, un radicamento di carattere territoriale e un impegno di tipo civico.

Di qui, innanzitutto, la volontà di strutturare una ricerca nella speranza di poter contribuire alla comprensione di due istituti che si fondano sul coinvolgimento, in distinte modalità e intensità, della cittadinanza, ossia – per l'appunto – co-progettazione e processo partecipativo. L'obiettivo è quello di dare un modesto apporto alla chiarezza di tipo concettuale e di tipo empirico: siamo andati nella direzione di delineare dei possibili modelli per i due dispositivi, così da elaborare un costrutto teorico che ci aiutasse prima di tutto ad avere una definizione puntuale e non più 'vaga' dell'oggetto, poi a comprendere la reale applicazione degli strumenti, come uno schema idealtipico a cui comparare la prassi. Crediamo questa operazione fondamentale soprattutto per non rischiare, nell'indagine dei casi concreti, di etichettare i fenomeni con gli appellativi errati (ad esempio, definire di co-progettazione un esercizio che non rispetta le regole procedurali previste).

L'universo della democrazia partecipativa è sicuramente molto complesso, aperto e flessibile, ma riteniamo che nelle operazioni di ricerca scientifica sia essenziale procedere con un certo rigore per non disorientarci e non snaturare un istituto, pur ammettendo eventuali variazioni e ibridazioni al modello. Per questo primo obiettivo ci siamo serviti di una revisione critica della letteratura scientifica, relativamente sia ai dispositivi sia agli strumenti di *policy analysis*: in questo modo ci siamo proposti di comprendere i relativi contesti, gli attori coinvolti e gli elementi strutturali degli oggetti di studio, nonché di identificare i valori e le credenze alla base, e così via.

In secondo luogo, riprendendo la motivazione espressa all'inizio di 'vicinanza alle pratiche di cittadinanza' (si intende a un livello concreto/operativo), un altro obiettivo di questo lavoro è stato quello di operare una sorta di censimento delle esperienze partecipative afferenti ai due istituti esaminati, nel perimetro della Regione Toscana. Dunque, è stata condotta una operazione di

ricognizione dei casi concreti effettivamente svoltisi nel territorio selezionato, poi effettuando una sistematizzazione complessiva dei dati e delle informazioni, con infine una lavorazione allo scopo di ottenere delle statistiche.

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

L'operazione di valutazione, nel campo delle politiche pubbliche, ancora oggi può – a nostro avviso – acquisire di importanza e uscire dal ruolo di una attività accessoria, 'facoltativa', che potrebbe anche non essere effettuata, con una minore importanza rispetto agli altri processi di *policy*. Difatti, delle corrette operazioni di valutazione *ex ante*, *in itinere* ed *ex post* relative alle tecniche, ai processi, a ciascun elemento costitutivo della progettazione e della realizzazione di un intervento, così come a effetti e impatti successivi conduce a: apprendimento e miglioramento in corso d'opera e per azioni future, razionalizzazione e ottimizzazione delle risorse impiegate nella logica costi-benefici, maggiore *accountability* dei decisori politici nell'adottare misure efficaci, trasparenza dell'operato, aumentate legittimità e fiducia dei cittadini nei confronti delle istituzioni e così via.

E infine, per chiudere – per così dire – il cerchio, abbiamo voluto proporre la disamina di due casi studio, uno di co-progettazione e uno di processo partecipativo: l'illustrazione e l'esame sono stati condotti per tramite degli strumenti sopra menzionati di analisi e di valutazione, così da ottenere una descrizione delle premesse, dello svolgimento e dei risultati delle esperienze.

Alla luce di quanto detto fino ad ora, siamo partiti da queste domande di ricerca¹⁴:

Che cosa è la co-progettazione? Che cosa sono i processi partecipativi? Come possono essere questi due istituti definiti e categorizzati nelle loro articolazioni? Quali sono le procedure e i meccanismi previsti? Da quali regolamentazioni sono istituiti e normati? In quali aspetti co-progettazione e processi partecipativi si incontrano?

A queste domande risponderemo nel primo e nel secondo capitolo di questo elaborato, dedicati rispettivamente alla co-progettazione e ai processi partecipativi.

¹⁴ Alcune domande saranno poi sviluppate in forma più dettagliata nelle sezioni di riferimento.

E ancora:

Nel territorio da noi selezionato si sono verificati casi di co-progettazione e di processo partecipativo? Se sì, in che termini e con quali caratteristiche?

Con quali strumenti possono essere analizzati gli esercizi di co-progettazione e di processo partecipativo? È possibile creare un modello congiunto per i due istituti al fine di valutare i casi studio ex ante, in itinere ed ex post, nei loro aspetti essenziali?

Questi quesiti, d'altra parte, verranno svolti, nel tentativo di giungere a delle risposte, nel terzo capitolo.

E infine:

Nella realtà pratica, come si svolgono co-progettazione e processi partecipativi? L'applicazione di questo strumentario per l'analisi e la valutazione dei casi studio è funzionale?

Relativamente a questi interrogativi, verrà proposta nel quarto capitolo l'analisi di due casi studio, con all'interno l'applicazione del *toolkit* di valutazione elaborato precedentemente.

Inoltre, nella sezione dedicata alle conclusioni di questa ricerca, avremo la possibilità di esporre alcune considerazioni derivanti dalla esperienza vissuta da soggetto partecipante a un processo svoltosi nell'ottobre del 2021.

CAPITOLO I – La co-progettazione

L'obiettivo di questo primo capitolo è quello di fornire un'analisi dell'istituto della co-progettazione, il quale ancora oggi – a nostro avviso – non vanta di una propria chiarezza concettuale: da qui discende la difficoltà di veicolarne una definizione unica e coerente, così come la poca padronanza dell'oggetto in senso operativo. E l'assenza di un'univoca classificazione, oltre ad avere conseguenze teoriche nella letteratura scientifica, ha un impatto su tutto ciò che interessa l'elaborazione di strategie per fronteggiare le questioni collettive e i problemi pubblici, a un livello pragmatico.

Per questo, ci proponiamo di identificare e descrivere – mediante strumenti di *policy analysis* – l'istituto della co-progettazione, il quale crediamo si inserisca a pieno titolo nel solco del cambiamento del paradigma tradizionale di *policy making*: l'allargamento incrementale dal *government* alla *governance* in tutte le fasi del processo di vita delle politiche pubbliche, nonché la formale apertura alle procedure di amministrazione condivisa, con conseguente influenza sui risultati finali.

Difatti, nell'arena della *societas*, sempre più attori intensificano il proprio potere decisionale, così conducendo a un crescente coinvolgimento della cittadinanza anche nel *design* delle politiche pubbliche, le quali emergono quindi come processi non più esclusivamente innescati dai governi¹. Molti altri soggetti esterni alla tradizionale arena esecutiva e legislativa, sia *intra-* (Comuni, Regioni, gruppi di pressione, movimenti, cittadini, ecc.) che *trans-* (Unione Europea) statali, di natura sia pubblica che privata, collocati in posizioni gerarchiche di diversa importanza, sono coinvolti nella formulazione e nell'attuazione delle *policies*. Gli Enti del Terzo Settore (ETS), ai quali si riferisce direttamente la normativa riguardante la co-progettazione in Italia, estranei all'ambito statale e associazionistico di carattere politico, professionale e lavorativo, agiscono e controllano determinati interventi al di fuori delle istituzioni, tra i cittadini.

In questa sezione, dunque, procederemo a delineare il quadro teorico del nostro primo oggetto di studio, tramite la selezione degli elementi costitutivi che abbiamo ritenuto congeniali ai fini di questa ricerca, trattandosi di un ambito che in questo momento sta vivendo il suo sviluppo su più piani. Adotteremo qui un approccio volto a produrre un prospetto del fenomeno, una sua analisi

¹ Secondo la celebre definizione di T. Dye (cfr. Bobbio, L., Pomatto, G. & Ravazzi, S., *Le politiche pubbliche. Problemi, soluzioni, incertezze, conflitti*, Milano, Mondadori Università, 2017, pag. 2).

descrittiva che sia in grado di decostruirne la complessità, ai fini di rendere l'istituto in sé più intellegibile. Ci chiediamo quindi:

Quali caratteristiche presenta la co-progettazione? Di quali meccanismi endogeni di compone? Da dove origina e verso dove tende? In che forma si sta concretizzando nel presente?

Nonostante l'istituto in esame venga, ad oggi, trattato per lo più in ambito giuridico², cercheremo di non rimanere confinati entro questa materia e questa tecnica analitica, con l'intenzione di includere approcci più propri della sociologia, della ricerca sociale e dell'analisi delle politiche pubbliche; vorremmo così esaltare il valore di una metodologia multidisciplinare ai fini della disamina di dispositivi complessi quali quelli al centro del nostro elaborato.

Inizieremo, prima di tutto, con l'illustrare i riferimenti interni al nostro ordinamento, riportando la normativa ai livelli nazionale e regionale, con un approfondimento dedicato al Codice del Terzo Settore. Dopodiché ci occuperemo di descrivere la procedura prevista dall'istituto nel dettaglio, andando a esaminare le fasi previste, gli elementi essenziali e le caratteristiche peculiari. Infine, raggrupperemo le diverse definizioni dell'oggetto in questione, passando in rassegna le componenti fondamentali e dominanti sulle quali si struttura, per poi tentare una sua tipizzazione e categorizzazione.

1.1. Riferimenti nell'ordinamento

Vogliamo qui trattare – prima di entrare dettagliatamente nel merito – la co-progettazione dal punto di vista normativo, richiamandone quindi la precettistica di riferimento, ossia la regolamentazione multilivello nazionale e regionale. E rendiamo chiaro che procederemo, in questa sezione, adottando un approccio di tipo diacronico, andando a ripercorrere i passaggi – a nostro avviso – rilevanti nella comparsa e nel progresso dell'istituto della co-progettazione.

1.1.1. Normativa nazionale

Per ciò che concerne la normativa nazionale, certamente la L.n. 328/2000 *Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali*³ «costituisce un autentico *turning*

² Vedi, ad esempio: Frediani, E., *La co-progettazione dei servizi sociali. Un itinerario di diritto amministrativo*, Torino, Giappichelli, 2021.

³ *Legge 8 novembre 2000, n. 328, Gazzetta Ufficiale, 2000*, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2000/11/13/000G0369/sg>.

point»⁴ per lo sviluppo e l'innovazione dei servizi alla persona, i quali – per l'appunto – vogliono nella disposizione citata essere collocati all'interno di un *sistema integrato* di programmazione e di gestione.

Nonostante entro il testo l'istituto della co-progettazione non venga mai menzionato⁵, la legge in questione è in grado per la prima volta di fare luce sui principi cardine sui quali si impiegherà lo stesso dispositivo, mediante la elencazione dei soggetti esterni alla pubblica amministrazione incaricati di pianificare e condurre gli interventi (art. 1 co. 5):

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

È questa la legge che guiderà il cambiamento: prima, con la attribuzione «ai Comuni [del]le funzioni amministrative concernenti gli interventi sociali svolti al livello locale»⁷, poi aprendo «la strada al coinvolgimento dei soggetti del Terzo Settore, spostando l'attenzione dall'azione esclusiva dell'ente pubblico a una azione svolta da una pluralità di attori»⁸, e ancora con una evidente esaltazione dello scopo di promozione di una *solidarietà sociale, reciproca e organizzata* di questo tipo di prassi.

«La presente legge promuove la *partecipazione attiva dei cittadini*, il contributo delle organizzazioni sindacali, delle associazioni sociali e di tutela degli utenti per il raggiungimento dei fini istituzionali»⁹: in particolare l'art. 5, recante il *Ruolo del terzo settore*, esprime la necessità che le regioni adottino indirizzi specifici al fine di regolamentare – e quindi formalizzare – le relazioni tra enti pubblici ed enti del Terzo Settore, in questo caso all'interno del quadro di affidamento dei servizi alla persona. Viene dunque esaltata la funzione degli organismi non pubblici «nella

⁴ Bungalassi, M., Galeone, P. & Pacini, L. (a cura di), *I vent'anni della legge 328 del 2000 nella Penisola. Le trasformazioni del welfare locale*, Università degli studi Roma Tre, 2021, pag. 7, <https://romatpress.uniroma3.it/wp-content/uploads/2021/07/vent-bgp.pdf>.

⁵ De Ambrogio, U. & Guidetti, C., *La coprogettazione. La partnership tra pubblico e terzo settore*, Roma, Carocci, 2016, pagg. 33-37.

⁶ *Legge 8 novembre 2000, n. 328*, op. cit., pag. 6 (corsivo nostro).

⁷ Rete UP Umana Persone, Legacoop sociali Toscana & Confcooperative Federsolidarietà Toscana, *Co-progettare la co-programmazione e la co-progettazione: una ricognizione nel contesto toscano. I risultati di un percorso condiviso di ricerca intervento*, Umana Persone, 2022, pag. 6, <https://umanapersone.it/site/wp-content/uploads/2022/11/Dossier-Co-Progettare-la-Co-Programmazione-def.20.10.2022.pdf>.

Artt. 6, 7, 8 riportano rispettivamente *Funzioni dei comuni*, *Funzioni delle province* e *Funzioni delle regioni*.

⁸ *Ibid.*

⁹ *Legge 8 novembre 2000, n. 328*, op. cit., pag. 6 (corsivo nostro).

*programmazione, nella organizzazione e nella gestione»*¹⁰ di un sistema di servizi *inclusivo*, il quale anticipa *in nuce* una nuova modalità sinergica di progettazione delle politiche pubbliche.

I successivi cambiamenti in tema di progettazione e coordinamento dei servizi sono stati modulati a partire dalla legge di cui sopra, che è intervenuta all'interno di un contesto caratterizzato da lacune strutturali, dall'assenza di un quadro organico della materia e dalla scarsa propensione al coinvolgimento di soggetti terzi all'amministrazione nella gestione del *welfare* locale¹¹. La norma introduce così sia un nuovo piano organizzativo di riassetto del *policy network* della materia, sia un ruolo strategico in capo ai Comuni, in prima linea nella ideazione della rete dei servizi, ma anche nella concretizzazione delle prestazioni¹². Per ciò che interessa «i comuni associati ... d'intesa con le aziende unità sanitarie locali»¹³ vengono introdotti i Piani di zona – i cui tavoli tematici rappresentano il principale strumento di partecipazione – e la possibilità di un coinvolgimento di attori esterni all'amministrazione anche nella fase di programmazione e redazione.

Il termine *co-progettazione* compare per la prima volta nell'ordinamento con il D.P.C.M. 30 marzo 2001 *Atto di indirizzo e coordinamento sui sistemi di affidamento dei servizi alla persona ai sensi dell'art. 5 della legge 8 novembre 2000 n. 328*¹⁴, che traccia gli orientamenti in materia di gestione dei rapporti per l'affidamento dei suddetti servizi tra Comuni e Terzo Settore, oltre a indirizzi per il potenziamento del ruolo di quest'ultimo. Si legge:

Le regioni, sulla base del presente provvedimento, adottano specifici indirizzi per: ... d) favorire *forme di coprogettazione* promosse dalle amministrazioni pubbliche interessate, *che coinvolgano attivamente i soggetti del terzo settore* per l'individuazione di progetti sperimentali ed innovativi al fine di affrontare specifiche problematiche sociali; e) definire adeguati *processi di consultazione* con i soggetti del terzo settore e con i loro organismi rappresentativi riconosciuti come parte sociale.¹⁵

L'atto demanda poi (art. 7) al legislatore regionale la specifica disciplina – quindi le modalità di indizione, di funzionamento e le forme di sostegno – delle «istruttorie pubbliche per la co-progettazione di interventi innovativi e sperimentali»¹⁶; sono i Comuni che, «al fine di affrontare specifiche problematiche sociali»¹⁷, andranno a indire le istruttorie pubbliche in questione.

¹⁰ *Legge 8 novembre 2000, n. 328*, op. cit., pag. 6 (corsivo nostro).

¹¹ Burgalassi, M., Galeone, P. & Pacini, L. (a cura di), op. cit., pag. 7.

¹² *Ibid.*

¹³ *Legge 8 novembre 2000, n. 328*, op. cit., pag. 19.

¹⁴ *Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 30 marzo 2001*, Gazzetta Ufficiale, 2001, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2001/08/14/001A8884/sg>.

¹⁵ *Ibid.* (corsivo nostro).

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ *Ibid.*

A seguire, vogliamo qui menzionare due Delibere ANAC, la n. 32 del 20 gennaio 2016 con le *Linee guida per l'affidamento di servizi a enti del terzo settore e alle cooperative sociali* e la n. 382 del 27 luglio 2022 con le *Linee Guida n. 17 Recanti «Indicazioni in materia di affidamenti di servizi sociali»*. Nel primo documento leggiamo che:

la co-progettazione si sostanzia in un *accordo procedimentale di collaborazione* che ha per oggetto la definizione di progetti innovativi e sperimentali di servizi, interventi e attività complesse da realizzare *in termini di partenariato* tra amministrazioni e privato sociale e che trova il proprio fondamento nei principi di sussidiarietà, trasparenza, partecipazione e sostegno dell'impegno privato nella funzione sociale.¹⁸

Ed è proprio in questa sede che viene fatta una importante precisazione in merito ai ruoli dei singoli attori coinvolti nella procedura di co-progettazione, fattore che segna in modo assolutamente significativo la natura stessa dell'istituto: difatti, è esplicitato come le amministrazioni debbano «mantenere in capo a se stesse la titolarità delle scelte»¹⁹, azione funzionale sia al «garantire la correttezza e la legalità dell'azione amministrativa»²⁰ sia al «favorire la massima partecipazione dei soggetti privati»²¹.

Per ciò che concerne le seconde *Linee Guida*, si tratta di un «documento ... [che] interviene all'indomani dell'approvazione del decreto-legge n. 76/2020 che innova le disposizioni del codice dei contratti pubblici sugli affidamenti di servizi sociali realizzando quel coordinamento tra i due sistemi normativi (Codice del Terzo Settore e codice dei contratti pubblici) che finora era mancato»²², fondamentale per una chiarezza anche metodologica.

1.1.1.1. Codice del Terzo Settore

Facendo un passo indietro, vogliamo qui dedicare – come anticipato – una sezione specifica al Codice del Terzo Settore, ossia al Decreto legislativo 3 luglio 2017 n. 117 e ss. mm. ii. Quest'ultimo si inserisce all'interno della *Riforma del Terzo Settore*, espressione che va a indicare «il complesso

¹⁸ Autorità Nazionale Anticorruzione, *Delibera n. 32 del 20 gennaio 2016. Determinazione Linee guida per l'affidamento di servizi a enti del terzo settore e alle cooperative sociali*, Autorità Nazionale Anticorruzione, 2016, pag. 10 (corsivo nostro), <https://www.anticorruzione.it/portal/rest/jcr/repository/collaboration/Digital%20Assets/anacdocs/Attivita/Atti/determinazioni/2016/32/del.32.2016.det.linee.guida.terzo.settore.pdf>.

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ *Ibid.*

²¹ *Ibid.*

²² Autorità Nazionale Anticorruzione, *Linee Guida n. 17 Recanti «Indicazioni in materia di affidamenti di servizi sociali»*, Autorità Nazionale Anticorruzione, 2022, pag. 3, <https://www.anticorruzione.it/documents/91439/164664/Delibera+n.+382+del+27+luglio+2022+-+Linee+guida+servizi+sociali.pdf/c600eff3-34f9-d4b7-72fb-00a7069c1df0?t=1659616121923>.

di norme che ha ridisciplinato il *no profit* e l'impresa sociale»²³. La volontà riformativa nasce alla luce di un percorso di progressiva affermazione dei soggetti del Terzo Settore, con un legislatore sempre più intento a intervenire fornendo appropriate disciplina e regolamentazione di attori, strumenti e relazioni. Col proposito, successivamente, di fare ordine in tale ambito, la Legge delega 106/2016 affida al Governo il compito di legiferare in materia adottando uno o più decreti legislativi.

La co-progettazione è disciplinata al comma 3 dell'art. 55, al Titolo VII *Dei rapporti con gli enti pubblici* del Codice, sezione interamente dedicata ai legami tra i due attori principali: si tratta di una «disciplina ... particolarmente innovativa ... poiché amplia l'orizzonte delle interrelazioni collaborative tra le PP.AA. e gli enti del Terzo Settore²⁴ dal solo ambito del welfare a tutte le attività di interesse generale indicate»²⁵. Questa ultima specificazione, di cui all'art. 5 del Codice²⁶, è

²³ Camera dei deputati. Servizio Studi. XVIII legislatura, *Riforma del Terzo settore*, Camera.it, 2022, pag. 1, <https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1105128.pdf>.

²⁴ «Sono enti del Terzo settore le organizzazioni di volontariato, le associazioni di promozione sociale, gli enti filantropici, le imprese sociali, incluse le cooperative sociali, le reti associative, le società di mutuo soccorso, le associazioni, riconosciute o non riconosciute, le fondazioni e gli altri enti di carattere privato diversi dalle società costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento, in via esclusiva o principale, di una o più attività di interesse generale in forma di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, o di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi, ed iscritti nel registro unico nazionale del Terzo settore.

...

Agli enti religiosi civilmente riconosciuti le norme del presente decreto si applicano limitatamente allo svolgimento delle attività di cui all'articolo 5» (*Decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117*, Gazzetta Ufficiale, 2017, pagg. 1-2, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/2017/08/02/179/so/43/sg/pdf>).

²⁵ Bongini, A., Di Rago, P. I., Semeraro, S. & Zandrini, U., La co-programmazione ex art. 55. Connessione e coordinamento con gli istituti programmatori delle autonomie locali. *Impresa Sociale*, 2/2021, 49-56, 2021, <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/coprogrammazione-articolo-55>.

²⁶ «a) interventi e servizi sociali ai sensi dell'articolo 1, commi 1 e 2, della legge 8 novembre 2000, n. 328, e successive modificazioni, e interventi, servizi e prestazioni di cui alla legge 5 febbraio 1992, n. 104, e alla legge 22 giugno 2016, n. 112, e successive modificazioni;

b) interventi e prestazioni sanitarie;

c) prestazioni socio-sanitarie di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 14 febbraio 2001, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 129 del 6 giugno 2001, e successive modificazioni;

d) educazione, istruzione e formazione professionale, ai sensi della legge 28 marzo 2003, n. 53, e successive modificazioni, nonché le attività culturali di interesse sociale con finalità educativa;

e) interventi e servizi finalizzati alla salvaguardia e al miglioramento delle condizioni dell'ambiente e all'utilizzazione accorta e razionale delle risorse naturali, con esclusione dell'attività, esercitata abitualmente, di raccolta e riciclaggio dei rifiuti urbani, speciali e pericolosi, nonché alla tutela degli animali e prevenzione del randagismo, ai sensi della legge 14 agosto 1991, n. 281;

f) interventi di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e del paesaggio, ai sensi del decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, e successive modificazioni;

g) formazione universitaria e post-universitaria;

h) ricerca scientifica di particolare interesse sociale;

i) organizzazione e gestione di attività culturali, artistiche o ricreative di interesse sociale, incluse attività, anche editoriali, di promozione e diffusione della cultura e della pratica del volontariato e delle attività di interesse generale di cui al presente articolo;

j) radiodiffusione sonora a carattere comunitario, ai sensi dell'articolo 16, comma 5, della legge 6 agosto 1990, n. 223, e successive modificazioni;

k) organizzazione e gestione di attività turistiche di interesse sociale, culturale o religioso;

fondamentale per delineare gli ambiti e i tipi di *policy* entro i quali può essere attivata una procedura di co-progettazione.

Sin dalla prima lettura notiamo come l'istituto in esame sia definito funzionalmente, attraverso l'elencazione degli obiettivi verso i quali tende, senza una definizione prettamente nel merito: «la co-progettazione è finalizzata alla definizione ed eventualmente alla realizzazione di specifici progetti di servizio o di intervento finalizzati a soddisfare bisogni definiti, alla luce degli strumenti di programmazione di cui comma 2»²⁷. La co-progettazione viene «ridefinita nel Codice come un'attività di tipo “realizzativo” e “successivo/consequente” alla co-programmazione ... Quindi tende a coincidere con la realizzazione concreta dei singoli interventi considerati come necessari in sede di co-programmazione»²⁸.

-
- l) formazione extra-scolastica, finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica e al successo scolastico e formativo, alla prevenzione del bullismo e al contrasto della povertà educativa;
 - m) servizi strumentali ad enti del Terzo settore resi da enti composti in misura non inferiore al settanta per cento da enti del Terzo settore;
 - n) cooperazione allo sviluppo, ai sensi della legge 11 agosto 2014, n. 125, e successive modificazioni;
 - o) attività commerciali, produttive, di educazione e informazione, di promozione, di rappresentanza, di concessione in licenza di marchi di certificazione, svolte nell'ambito o a favore di filiere del commercio equo e solidale, da intendersi come un rapporto commerciale con un produttore operante in un'area economica svantaggiata, situata, di norma, in un Paese in via di sviluppo, sulla base di un accordo di lunga durata finalizzato a promuovere l'accesso del produttore al mercato e che preveda il pagamento di un prezzo equo, misure di sviluppo in favore del produttore e l'obbligo del produttore di garantire condizioni di lavoro sicure, nel rispetto delle normative nazionali ed internazionali, in modo da permettere ai lavoratori di condurre un'esistenza libera e dignitosa, e di rispettare i diritti sindacali, nonché di impegnarsi per il contrasto del lavoro infantile;
 - p) servizi finalizzati all'inserimento o al reinserimento nel mercato del lavoro dei lavoratori e delle persone di cui all'articolo 2, comma 4, del decreto legislativo recante revisione della disciplina in materia di impresa sociale, di cui all'articolo 1, comma 2, lettera c), della legge 6 giugno 2016, n. 106;
 - q) alloggio sociale, ai sensi del decreto del Ministero delle infrastrutture del 22 aprile 2008, e successive modificazioni, nonché ogni altra attività di carattere residenziale temporaneo diretta a soddisfare bisogni sociali, sanitari, culturali, formativi o lavorativi;
 - r) accoglienza umanitaria ed integrazione sociale dei migranti;
 - s) agricoltura sociale, ai sensi dell'articolo 2 della legge 18 agosto 2015, n. 141, e successive modificazioni;
 - t) organizzazione e gestione di attività sportive dilettantistiche;
 - u) beneficenza, sostegno a distanza, cessione gratuita di alimenti o prodotti di cui alla legge 19 agosto 2016, n. 166, e successive modificazioni, o erogazione di denaro, beni o servizi a sostegno di persone svantaggiate o di attività di interesse generale a norma del presente articolo;
 - v) promozione della cultura della legalità, della pace tra i popoli, della nonviolenza e della difesa non armata;
 - w) promozione e tutela dei diritti umani, civili, sociali e politici, nonché dei diritti dei consumatori e degli utenti delle attività di interesse generale di cui al presente articolo, promozione delle pari opportunità e delle iniziative di aiuto reciproco, incluse le banche dei tempi di cui all'articolo 27 della legge 8 marzo 2000, n. 53, e i gruppi di acquisto solidale di cui all'articolo 1, comma 266, della legge 24 dicembre 2007, n. 244;
 - x) cura di procedure di adozione internazionale ai sensi della legge 4 maggio 1983, n. 184;
 - y) protezione civile ai sensi della legge 24 febbraio 1992, n. 225, e successive modificazioni;
 - z) riqualificazione di beni pubblici inutilizzati o di beni confiscati alla criminalità organizzata» (*Decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117, op. cit., pagg. 2-3*).

²⁷ *Ivi*, pag. 14.

²⁸ Gori, L. & Monceri, F., Collaborare, non competere. Co-programmazione, co-progettazione, convenzioni nel Codice del Terzo settore, *I Quaderni*, 85/2020, Cesvot Edizioni, 2020, pag. 29, <https://my.cesvot.it/Cartelle.aspx?IDCartella=199>.

Leggiamo – appunto – che la co-progettazione è volta alla «*definizione ed eventualmente alla realizzazione di specifici progetti*»²⁹: la modalità di *policy design* inclusiva nei confronti di soggetti esterni alla pubblica amministrazione, dunque, è prima di tutto normativamente collocata nel primo processo del ciclo di una politica pubblica, ossia il momento della formulazione (in cui una o più misure vengono elaborate ai fini della risoluzione del problema collettivo³⁰); dopodiché, solo *eventualmente*, la co-progettazione si esplica nella fase di attuazione di un determinato intervento, nel momento di messa in pratica, di implementazione delle prescrizioni racchiuse nell’atto formale approvato. Il primo punto apre alla necessità di gestire, attraverso la co-progettazione, incertezza e conflitto nelle procedure di definizione della politica; il secondo punto spinge all’analisi descrittiva e prescrittiva delle strategie attuative e della rete dei soggetti che agiscono congiuntamente nella gestione dell’intervento.

Da una parte, quindi, la disciplina delle attività è inserita entro «una precisa cornice procedimentale che inizia con la co-programmazione»³¹, delineando una relazione tra i due istituti «tendenzialmente necessaria»³² e unitaria. Dall’altra, in un’ottica complessiva e comprensiva dell’intero percorso, la co-progettazione è strettamente connessa al consecutivo «affidamento del servizio co-progettato ... sulla base di una disciplina che presenta caratteri di specialità che permettono, ad esempio, di evitare il ricorso al mercato»³³.

La *Relazione illustrativa* del Governo sullo *Schema di decreto legislativo recante “Codice del Terzo settore, a norma dell’articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106”* riporta che «la co-progettazione viene individuata dal legislatore come strumento ordinario di esercizio dell’azione amministrativa ... attraverso il quale si realizzano forme di collaborazione pubblico/privato»³⁴. Ed è possibile riscontrare l’ordinarietà qui espressa all’interno dell’elenco – già riportato – delle attività di interesse generale catalogate, il quale allarga il campo di azione della co-

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

Precisiamo che l’istituto della co-programmazione non verrà trattato all’interno di questo studio, ma solo accennato esclusivamente in riferimento alla co-progettazione.

²⁹ *Ibid.* (corsivo nostro).

³⁰ Bobbio, L., Pomatto, G. & Ravazzi, S., op. cit., pag. 96.

³¹ Gori, L. & Monceri, F., op. cit., 2020, pag. 30.

³² *Ibid.*

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

³³ *Ivi*, pag. 31.

³⁴ *Relazione illustrativa - Schema di decreto legislativo recante “Codice del Terzo settore, a norma dell’articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106”*, Camera dei Deputati, n.d., pag. 18, http://documenti.camera.it/apps/nuovosito/attigoverno/Schedalavori/getTesto.ashx?file=0417_F001.pdf&leg=XVII.

progettazione ben oltre la definizione restrittiva di *welfare*. Vi è inoltre un passo in avanti anche rispetto al sopra citato art. 7 del D.P.C.M 30 marzo 2001, in quanto l'esercizio della co-progettazione non è più limitato a «interventi innovativi e sperimentali»³⁵ nel campo dei servizi sociali³⁶.

La norma, dunque, delinea formalmente l'istituto in veste di «metodologia ordinaria per l'attivazione di rapporti di collaborazione con ETS»³⁷, rendendo chiaro che l'esercizio della stessa è da considerare «la conseguenza dell'attivazione della co-programmazione, quale esito “naturale”»³⁸.

1.1.1. Normativa regionale

Vogliamo adesso tratteggiare qualche riferimento della normativa della Regione Toscana, calandoci entro il perimetro territoriale di nostro interesse per questo studio.

I legislatori regionali sviluppano più nel dettaglio le direttive nazionali dando vita a un ventaglio di «atti di diversa natura»³⁹, derivante dalle distinte prospettive con cui le procedure sono state interpretate e intraprese, al di là di elementi in comune. Tra questi, la già menzionata istruttoria pubblica in qualità di «procedimento amministrativo partecipato, di tipo competitivo o non competitivo, con soggetti del terzo settore e destinato a concludersi con diverse forme di partenariato»⁴⁰. Il concetto di partenariato è quindi insito nel concetto di co-progettazione, con il quale si mira su più livelli a superare il tradizionale rapporto tra committente e fornitore.

Per ciò che concerne la Regione Toscana menzioniamo, innanzitutto, la Delibera n. 570 del 29 maggio 2017, ove è esplicitato che la co-progettazione è ritenuta «lo strumento più adeguato per costruire un partenariato tra pubblica Amministrazione e privato sociale, fondato sul principio della sussidiarietà e della trasparenza e che adotti metodologie di selezione dei partners con requisiti di affidabilità morale e professionale»⁴¹; viene inoltre approvato un *Vademecum sulla co-progettazione* ai fini di delineare il percorso, di cui ci serviremo per illustrare la procedura nel dettaglio.

³⁵ *Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 30 marzo 2001*, op. cit.

³⁶ Come confermato dalla Corte costituzionale nella Sentenza n. 131 del 2020, di cui sotto.

³⁷ *Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 72 del 31 marzo 2021*, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2021, pag. 10, <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2021/DM-72-del-31032021.pdf>.

³⁸ *Ibid.*

³⁹ De Ambrogio, U. & Guidetti, C., op. cit., pag. 35.

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ Uffici regionali Giunta Regionale, *Delibera n. 570 del 29-05-2017*, Regione Toscana, 2017, http://www301.regione.toscana.it/bancadati/atti/Contenuto.xml?id=5148628&nomeFile=Delibera_n.570_del_29-05-2017.

A seguire, richiamiamo la Legge regionale 31 ottobre 2018 n. 58 *Norme per la cooperazione sociale in Toscana*⁴², nel cui testo (art. 14) si recepiscono sostanzialmente le direttive di cui all'art. 55 del Codice del Terzo Settore, ponendo l'accento su: a) l'opportunità che la proposta di co-progettazione possa essere di iniziativa pubblica tanto quanto privata «conformemente a quanto prevede la legge generale sul procedimento amministrativo»⁴³ e b) il fatto che i rapporti tra i soggetti sono regolati tramite convenzione, stipulata a valle della procedura, «che non vede l'Ente Pubblico ed il privato in rapporto committente-aggiudicatario, bensì in rapporto di partnership con responsabilità e risorse condivise»⁴⁴.

Arriviamo dunque alla Legge regionale 22 luglio 2020 n. 65 *Norme di sostegno e promozione degli enti del Terzo settore toscano*, che nel preambolo riporta la volontà di «rendere sistematica, disciplinandone l'ambito di applicazione e le modalità operative, la collaborazione tra pubbliche amministrazioni e gli ETS»⁴⁵: l'intento, si legge, è quello di strutturare tale regolamentazione con esplicito riferimento agli istituti della co-programmazione e della co-progettazione, così da incentivare «lo sviluppo e il consolidamento della rappresentanza di settore e valorizzando il ruolo di questi soggetti come agenti attivi di sviluppo e coesione sociale delle comunità locali»⁴⁶. Nella disposizione della norma si intercetta «il delinearsi di un vero e proprio procedimento amministrativo scandito per fasi distinte, che partono dalla discussione sull'individuazione dei bisogni del territorio per giungere alla realizzazione concreta e puntuale dei conseguenti interventi»⁴⁷.

1.2. La procedura

Arriviamo – dunque – alla illustrazione della procedura di co-progettazione, esponendo il contenuto dell'istituto e la metodologia prevista. Per la stesura di questa parte facciamo riferimento, in primo luogo, al Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 72 del 31 marzo 2021 con *Le linee guida sul rapporto tra Pubbliche amministrazioni ed enti del Terzo settore*, le quali offrono un prospetto utile, compatto e ordinato della concreta applicazione delle procedure che

⁴² *Legge regionale 31 ottobre 2018, n. 58*, Raccolta Normativa Regione Toscana, 2018, <https://raccoltanormativa.consiglio.regione.toscana.it/articolo?urndoc=urn:nir:regione.toscana:legge:2018-10-31;58&pr=idx,0;artic,1;articparziale,0>.

⁴³ Rete UP Umana Persone, Legacoop sociali Toscana & Confcooperative Federsolidarietà Toscana, op. cit., pag. 8.

⁴⁴ *Ibid.*

⁴⁵ *Legge regionale 22 luglio 2020, n. 65*, Raccolta Normativa Regione Toscana, 2020, <https://raccoltanormativa.consiglio.regione.toscana.it/articolo?urndoc=urn:nir:regione.toscana:legge:2020-07-22;65&pr=idx,0;artic,1;articparziale,0>.

⁴⁶ *Ibid.*

⁴⁷ Gori, L. & Monceri, F., *Legge regionale Toscana n. 65/2020. Commento*, Cesvot Edizioni, 2021, pag. 40, <https://my.cesvot.it/Cartelle.aspx?IDCartella=207>.

regolano i rapporti tra pubblica amministrazione ed enti del Terzo Settore, ai sensi degli artt. 55-57 del Codice del Terzo Settore. Al suo interno è descritto nel dettaglio il procedimento da seguire per esercitare la co-progettazione, «quale metodologia di attività collaborativa, oltre che procedimento amministrativo orientato all’attivazione del partenariato»⁴⁸. In secondo luogo, in particolar modo per l’individuazione delle fasi del procedimento, facciamo riferimento all’Allegato A – *Vademecum sulla coprogettazione* della Delibera n. 570 del 29 maggio 2017 della Regione Toscana⁴⁹.

La co-progettazione rappresenta un dispositivo di inclusione e coinvolgimento della cittadinanza per tramite degli enti del Terzo Settore. La preconditione per la sussistenza dell’istituto consiste nel *riconoscimento*, da parte degli attori pubblici, della posizione di fondamentale rilievo dei soggetti di cui all’art. 4 del Codice del Terzo Settore per ciò che concerne i servizi interessati. Come abbiamo accennato e come vedremo in seguito, tuttavia, vi sono delle essenziali definizioni di ruoli e di funzioni tra le due parti che stabiliscono a che livello la partecipazione della cittadinanza è ammessa. E questo è sicuramente un fattore determinante per una corretta definizione della stessa natura della co-progettazione.

È utile richiamare la sopra citata Relazione illustrativa del Governo, nella quale si legge che: «l’individuazione degli enti del Terzo settore da coinvolgere nel partenariato dovrà avvenire attraverso procedimenti ex articolo 12 della legge n. 241/1990, rispettosi dei principi di trasparenza, imparzialità, partecipazione e parità di trattamento»⁵⁰. Viene dunque riconosciuta a tale scopo «l’autonomia organizzativa e regolamentare»⁵¹ degli enti pubblici – non limitati nelle loro prerogative –, in virtù della quale non viene né specificata né tipizzata la prassi standard per lo svolgimento dei procedimenti amministrativi di co-progettazione. La Legge n. 241/1990 ci fornisce, inoltre, l’iter da seguire per soddisfare i requisiti di evidenza pubblica.

Funzionale citare nuovamente anche la Delibera ANAC n. 32 del 2016, la quale stabilisce la competenza in capo all’amministrazione procedente per la «predeterminazione degli obiettivi generali e specifici del progetto, della durata e delle caratteristiche essenziali dello stesso, nonché dei criteri e delle modalità per l’individuazione degli enti partner»⁵². Quindi, dal momento in cui l’ente o gli enti partner vengono selezionati, è reso chiaro che l’attività di co-progettazione «non potrà

⁴⁸ Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 72 del 31 marzo 2021, op. cit., pag. 17.

⁴⁹ Oggetto della Delibera: «Ridefinizione delle linee di indirizzo approvate con DGR n. 1134/2015 per l’attivazione ed il finanziamento degli interventi sulle attività dell’Asse B del POR FSE 2014-2020 per le quali il Settore Innovazione sociale è Responsabile di Attività» (Uffici regionali Giunta Regionale, op. cit.).

⁵⁰ Relazione illustrativa, op. cit., pag. 18.

⁵¹ Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 72 del 31 marzo 2021, op. cit., pag. 7.

⁵² Relazione illustrativa, op. cit., pag. 18.

riguardare aspetti caratterizzanti del progetto ma esclusivamente modalità attuative e non potrà produrre modifiche al progetto»⁵³.

In linea generale, poi, si stabilisce che per ogni fase del procedimento dovranno essere rendicontati sia i risultati attesi sia quelli conseguiti a conclusione della collaborazione, così come – ma non obbligatoriamente – la valutazione dell’impatto sociale⁵⁴.

1.2.1. Le fasi

A seguire illustriamo, in modo sintetico, le fasi previste per l’esercizio dell’istituto in esame.

1.2.1.1. Istruttoria pubblica

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

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

L’avviso (chiamata di interesse) dovrà indicare i principali ambiti di azione sulle quali si innesterà la co-progettazione stessa, così come i soggetti candidati dovranno indicare le aree di interesse in forza delle loro caratteristiche. Il contenuto di tale avviso potrebbe prevedere: «a) finalità

⁵³ *Ibid.*

⁵⁴ Come previsto dall’art. 7 co. 3 della Legge n. 106/2016 e dal DM 23 luglio 2019.

Cfr. Regione Toscana, *Allegato A - Vademecum sulla coprogettazione*. Regione Toscana, 2017,

http://www301.regione.toscana.it/bancadati/atti/Contenuto.xml?id=5148629&nomeFile=Delibera_n.570_del_29-05-2017-Allegato-A.

del procedimento; b) oggetto del procedimento; c) durata del partenariato; d) quadro progettuale ed economico di riferimento; e) requisiti di partecipazione e cause di esclusione, con particolare riguardo alla disciplina in materia di conflitti di interesse; f) fasi del procedimento e modalità di svolgimento; g) criteri di valutazione delle proposte, anche eventualmente finalizzate a sostenere ... la continuità occupazionale del personale dipendente degli ETS; h) conclusione del procedimento»⁵⁵. Inoltre, è buona norma che all'avviso siano allegati: «i. documento progettuale di massima e/o progetto preliminare; ii. schema di convenzione, regolante i rapporti di collaborazione fra Amministrazione procedente e ETS, anche ai fini del rispetto degli obblighi previsti dalla disciplina vigente in materia di tracciabilità dei flussi finanziari; iii. modello di domanda di partecipazione e relative dichiarazioni ...; iv. eventuale modello di proposta (progettuale ed economica)»⁵⁶.

I partner, successivamente, vengono selezionati sulla base di criteri definiti in precedenza, i quali possono riguardare, ad esempio: a) la corrispondenza tra la progettualità proposta dall'ente e la problematica che si vuole fronteggiare; b) il livello e la qualità di competenze professionali del soggetto, relativamente alla gestione dei servizi e degli interventi in *network*; c) la disponibilità di risorse idonee (economiche, beni mobili o immobili, risorse umane, ecc.); d) la capacità organizzativa e gestionale dell'ente, come anche il suo radicamento nel territorio⁵⁷.

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

1.2.1.2. Comunicazione e svolgimento

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

A questo punto, hanno inizio le sessioni di co-progettazione che – fatte salve le prerogative espresse dall'ente pubblico – si possono strutturare in due modalità alternative le quali, proprio perché alterne, conducono a *outcome* e impatti diversi: la prima consiste nell'«attivazione del c.d. tavolo di co-progettazione con i soli ETS utilmente collocati nella graduatoria finale o, comunque, la cui

⁵⁵ Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 72 del 31 marzo 2021, op. cit., pag. 11.

⁵⁶ *Ibid.*

⁵⁷ Cfr. Regione Toscana, op. cit., 2017.

proposta progettuale sia stata valutata positivamente»⁵⁸; la seconda, invece, si risolve nell'«ammissione di tutti gli ETS, purché in possesso dei requisiti previsti dagli avvisi, alla co-progettazione»⁵⁹.

I gruppi di lavoro vengono attivati prima di tutto per analizzare il contesto territoriale e le relative problematiche oggetto della progettualità, per valutare quindi la «fattibilità preliminare»⁶⁰ degli interventi pianificati. In secondo luogo, viene definita la «governance di progetti, ovvero il sistema di valori, di responsabilità e di processi che consente al progetto di poter al meglio realizzare i propri obiettivi»⁶¹, in conformità e nel rispetto degli interessi degli *stakeholder* al tavolo. Infine, viene elaborata la «progettazione esecutiva»⁶² come responso alla richiesta originaria, ritenuta completa e rispettabile da tutti gli attori parte della procedura di co-progettazione.

1.2.1.3. Presentazione del progetto e accordo

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

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

⁵⁸ *Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 72 del 31 marzo 2021*, op. cit., pag. 13.

⁵⁹ *Ibid.*

⁶⁰ Regione Toscana, op. cit., 2017.

⁶¹ *Ibid.*

⁶² *Ibid.*

della co-progettazione; [i] la disciplina in materia di tracciabilità dei flussi finanziari, in applicazione della disciplina vigente»⁶³.

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

Tabella 1: Le fasi del procedimento di co-progettazione⁶⁴

1	Avvio del procedimento con atto del dirigente della PA, anche su iniziativa degli ETS e a seguito dell'attività di co-programmazione
2	Pubblicazione dell'avviso e dei relativi allegati
3	Svolgimento delle sessioni di co-progettazione
4	Conclusione della procedura ad evidenza pubblica
5	Sottoscrizione della convenzione

1.2.2. Accreditamento

Ai sensi dell'art. 55 co. 4, la co-progettazione si può anche declinare nella forma dell'accreditamento: cosiddetto «“locale”, ... [che] può essere ricondotto al regime autorizzatorio, ovvero sia a quella peculiare forma di abilitazione – da parte delle competenti amministrazioni – mediante la quale un soggetto, persona fisica o giuridica, al ricorrere dei presupposti normativamente previsti, può svolgere una data attività o un servizio»⁶⁵.

Dunque, in questa fattispecie, la procedura a evidenza pubblica consiste nella operazione di accertamento – condotta dall'amministrazione – del possesso dei requisiti richiesti (e illustrati nell'avviso) da parte dei soggetti richiedenti. Si tratta quindi di una attività di *matching* «fra quanto richiesto dalla disciplina generale e di settore al soggetto da autorizzare e quanto posseduto»⁶⁶. Questa procedura di verifica non rientra in una modalità di valutazione discrezionale da parte dell'amministrazione né in una selezione degli enti di tipo competitivo.

In questo caso, il contenuto dell'avviso potrebbe disciplinare: «[a] requisiti richiesti gli ETS, ... inerenti alla procedura di accreditamento; ... [b] condizioni economiche per l'attivazione del rapporto ...; [c] regolamentazione delle modalità di scelta degli ETS accreditati ...; [d] sistema di controllo, vigilanza e monitoraggio, nonché relativo regime sanzionatorio; [e] regolamentazione

⁶³ *Ivi*, pag. 14.

⁶⁴ *Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 72 del 31 marzo 2021*, op. cit., pag. 17.

⁶⁵ *Ivi*, pag. 15.

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

⁶⁶ *Ibid.*

delle ipotesi di recesso, di risoluzione e di continuità delle attività e dei servizi»⁶⁷; f) la durata del rapporto di accreditamento (minima o a tempo indeterminato) e del relativo contratto/patto/convenzione; g) il sistema economico successivo all'avvio del partenariato (con importo riconoscibile agli enti); h) termini e procedura di (eventuale) reinserimento degli enti rimossi dall'Elenco/Albo dei soggetti accreditati.

Gli enti vengono poi selezionati e collocati – per l'appunto – in un Elenco/Albo istituito *ad hoc* dall'amministrazione, ferma restando la possibilità per altri soggetti in possesso dei requisiti di iscriversi ad esso con le medesime opportunità e a parità di trattamento. Inoltre, «di norma e laddove possibile, l'individuazione degli ETS ..., chiamati a svolgere l'attività/servizio, dovrebbe essere riservata al beneficiario finale dell'attività dell'ETS»⁶⁸, con un restringimento conseguente dell'azione dell'amministrazione. Infine, trattandosi di una operazione sostanzialmente di autorizzazione, si richiede un «sistema rafforzato in termini di controllo, monitoraggio e attività sanzionatoria dell'ente accreditante»⁶⁹.

Tabella 2: Le fasi del procedimento di co-progettazione nella forma di accreditamento⁷⁰

1	Avvio del procedimento con atto del dirigente della PA, anche su iniziativa degli ETS e a seguito dell'attività di co-programmazione
2	Pubblicazione dell'avviso e dei relativi allegati
3	Istituzione dell'Elenco/Albo degli ETS accreditati
4	Svolgimento delle sessioni di co-progettazione
5	Conclusione della procedura ad evidenza pubblica
6	Sottoscrizione del patto di accreditamento

1.3. Definizione e componenti

A questo punto dell'analisi – che si sviluppa nell'alveo dell'approccio oggettivista, con una modalità descrittiva vicina a quella definita «logico-scientifica»⁷¹ –, si vogliono organizzare le informazioni raccolte per l'identificazione dell'istituto, individuarne le caratteristiche essenziali e osservarne le regolarità nell'esperienza, al fine di delineare un possibile modello di *co-progettazione*⁷²; così facendo, saremo in grado successivamente di raffrontare i casi empirici che

⁶⁷ *Ivi*, pagg. 15-16.

⁶⁸ *Ibid.*

⁶⁹ *Ibid.*

⁷⁰ *Ivi*, pag. 17.

⁷¹ Bobbio, L., Pomatto, G. & Ravazzi, S., op. cit., pag. 202.

⁷² Crediamo sia necessaria, in questa sede, specificare cosa si intende per 'modello': schema, costruzione teorica elaborata a partire dalle caratteristiche comuni a più esemplari; più vicino alla nozione di idealtipo, ovvero sia una concettualizzazione formulata tramite l'astrazione di elementi che si ripetono con regolarità in più fenomeni. Il modello

andremo a esaminare allo stesso paradigma da noi proposto (senza alcuna pretesa di assolutezza). Questo procedimento consente di categorizzare l'istituto, facendolo emergere da una certa indeterminatezza che rende non del tutto agevole – ancora oggi – la sua classificazione. L'atto con cui si stabiliscono in modo chiaro i confini di una fattispecie è necessario sia al livello teorico sia al livello pratico, per una precisazione concettuale così come empirica, nella collocazione astratta tanto quanto nel reale svolgimento. È utile, in prima battuta, domandarsi:

Che cosa è la co-progettazione? È una politica pubblica oppure uno strumento?

1.3.1. Nella documentazione

La Corte costituzionale, nella Sentenza n. 131/2020, definisce la co-progettazione accentuando il suo carattere procedurale e classificandola in virtù di esso, delineandola come un «*modello ... [che] non si basa sulla corresponsione di prezzi e corrispettivi dalla parte pubblica a quella privata, ma sulla convergenza di obiettivi e sull'aggregazione di risorse pubbliche e private per la programmazione e la progettazione, in comune, di servizi e interventi*»⁷³. E ancora, come «*canale di amministrazione condivisa, alternativo a quello del profitto e del mercato: la “co-programmazione”, la “co-progettazione” e il “partenariato” (che può condurre anche a forme di “accreditamento”)* si configurano come *fasi* di un procedimento complesso espressione di un diverso rapporto tra il pubblico ed il privato sociale, non fondato semplicemente su un rapporto sinallagmatico»⁷⁴.

Nelle *Linee Guida in materia di coprogettazione di interventi socio-assistenziali* redatte dalla Provincia autonoma di Trento, la co-progettazione è definita – coerentemente, in tutto il documento – come «uno *strumento* per promuovere la *collaborazione* tra i diversi attori dell'ambito del sociale che permette ... di diversificare i modelli organizzativi e le forme di erogazione degli interventi e dei servizi ... consentendo maggiore flessibilità di azione»⁷⁵. Si insiste qui sulla utilità dello strumento di dilatare la *governance* in materia di politiche sociali, con il vantaggio di aumentare la responsabilità

risultante, dunque, si costituisce dei tratti essenziali di un dispositivo (nel nostro caso), cosicché le esperienze concrete della realtà possano poi essere esaminate e misurate in comparazione ad esso.

⁷³ Corte costituzionale, *Sentenza 131/2020*, Corte costituzionale, 2020 (corsivo nostro), <https://www.cortecostituzionale.it/actionSchedaPronuncia.do?anno=2020&numero=131>.

Rendiamo chiaro che in questo lavoro non andremo a trattare altra giurisprudenza in merito (come, ad es. quella europea, amministrativa regionale o, ancora, costituzionale).

⁷⁴ *Ibid.* (corsivo nostro).

⁷⁵ Provincia autonoma di Trento, *Linee Guida in materia di coprogettazione di interventi socio-assistenziali*, Trentino Sociale, 2019, pag. 9 (corsivo nostro), <https://trentinosociale.provincia.tn.it/content/download/13253/232645/file/Allegato%20C.pdf>.

dei soggetti protagonisti del procedimento e di apportare migliorie alla qualità del *welfare* locale. La co-progettazione è il *mezzo* che i *policy makers* esercitano per fronteggiare e gestire le questioni che rientrano nelle attività di interesse pubblico annoverate nella normativa: è tramite questo dispositivo, quindi, che l'ente del Terzo Settore interessato non è più coinvolto marginalmente e si attiva nelle fasi iniziali del ciclo di vita di una politica pubblica.

Nel *Vademecum sulla coprogettazione* redatto dalla Regione Toscana, è chiarito che la co-progettazione è «l'insieme complesso di *attività e processi* nei quali i diversi partner *condividono* conoscenze e competenze ed altre risorse, per ideare e realizzare prodotti, servizi e soluzioni, raggiungendo obiettivi mutuamente complementari e *creando valore* a beneficio dei destinatari finali»⁷⁶. Co-progettare prevede lo svolgimento di una serie di attività, le quali si concretizzano nella forma di «strumento *partecipativo ed inclusivo* che assume la caratteristica di un processo di *coproduzione*»⁷⁷ e di «strumento *regolativo* dei rapporti di *sussidiarietà*»⁷⁸. E ancora come «l'*approccio* metodologico ed organizzativo»⁷⁹ che, nella definizione e pianificazione delle progettualità, esalta e preferisce il *policy network* alla tradizionale impostazione tra mandante e mandatario.

È, in ultima istanza, sicuramente interessante riportare dove la co-progettazione viene citata all'interno del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, in modo specifico entro la Missione n. 5:

La *pianificazione* in coprogettazione di servizi sfruttando *sinergie* tra impresa sociale, volontariato e amministrazione, consente di operare una lettura più penetrante dei disagi e dei bisogni al fine di venire incontro alle nuove marginalità e fornire servizi più innovativi, in un reciproco *scambio* di competenze ed esperienze che arricchiranno sia la PA sia il Terzo settore.⁸⁰

Anche qui, notiamo come la co-progettazione sia collocata entro il perimetro del *policy planning* sinergico tra più soggetti, inclusivo e impostato sulla reciprocità, che arreca il vantaggio di facilitare e migliorare la lettura dei problemi collettivi complessi.

1.3.2. Concettualizzazione

Alla luce di quanto riportato, in ottica del processo di modellizzazione dell'istituto oggetto di indagine, concordiamo nel ricondurre e classificare la co-progettazione entro la categoria di

⁷⁶ Regione Toscana, op. cit., 2017 (corsivo nostro).

⁷⁷ *Ibid.* (corsivo nostro).

⁷⁸ *Ibid.* (corsivo nostro).

⁷⁹ *Ibid.* (corsivo nostro).

⁸⁰ *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*, Governo Italiano, 2021, pag. 203 (corsivo nostro), <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>.

strumento di *policy*, dunque non come una politica pubblica bensì come una modalità di costruzione della stessa.

Difatti, sebbene non si possa godere di un'unica e puntuale definizione, abbiamo visto nel paragrafo precedente come la letteratura esistente in merito tratteggia la co-progettazione come «una modalità di costruzione, affidamento e gestione di iniziative e interventi sociali»⁸¹. È, in ogni caso, chiaro che il soggetto pubblico mantiene la titolarità delle *policies*, laddove il Terzo Settore si inserisce con il suo apporto nella fase di formulazione e progettazione, assumendosi un 'rischio d'impresa'; così, i due tipi di attori diventano partner e danno vita a una procedura di *policy co-planning* e *co-design*, che si sostanzia infine in un accordo, sotto forma di convenzione o patto, per la possibile attuazione degli interventi strutturati. La co-progettazione viene descritta come una forma di collaborazione, «una modalità di lavoro congiunto fra pubblico e privato che investe l'intero processo di costruzione di una politica sociale dalla fase di ideazione a quella di progettazione vera e propria, [e nelle sue eventuali conseguenze] a quella gestionale, di intervento, fino alla sua valutazione»⁸².

Quello che possiamo tentare di fare, in questa sede, è identificare e fornire una descrizione degli elementi essenziali e costitutivi dello strumento della co-progettazione, con un approccio maggiormente analitico e sociologico. E vorremmo partire da una fondamentale precisazione: sebbene si tratti di un dispositivo primariamente definito relativamente alle politiche sociali, esso non si limita a questo ambito ma interessa anche altri settori.

Innanzitutto, se guardiamo propriamente alle sessioni di co-progettazione – quindi ai tavoli, e non al successivo partenariato nel cui contesto si concretizza la implementazione dell'intervento – lo strumento si colloca, come sopra anticipato, nel momento della formulazione di una politica pubblica: entro questo processo, gli attori sono chiamati a elaborare soluzioni fattibili ed efficaci per affrontare un problema pubblico; vengono altresì passati in rassegna misure, mezzi, strategie, conseguenze ecc., con l'intento di selezionare le alternative maggiormente adeguate alla questione in discussione.

Nel caso in cui si decida a monte di procedere alla definizione delle soluzioni in co-progettazione, avremo una situazione nella quale – da una parte – pubblica amministrazione e – dall'altra – enti del Terzo Settore si confronteranno su pianificazione e scelte attuative di determinati interventi di interesse generale. E con questa precisazione è stabilita, in senso normativo, sia la

⁸¹ De Ambrogio, U. & Guidetti, C., op. cit.

⁸² *Ivi*, pag. 14.

composizione degli attori al tavolo sia l'ambito tematico nel quale lo strumento può essere esercitato (art. 5 Codice del Terzo Settore).

Entrando più nel dettaglio dei passaggi previsti nella fase di definizione delle soluzioni, sicuramente dobbiamo considerare l'elemento del conflitto: la progettazione di una politica pubblica in senso generale, e la co-progettazione a maggior ragione, è certamente un'attività ad alta complessità che prevede – tendenzialmente, secondo diverse intensità – la presenza di divergenze sia valoriali sia di interessi pratici. Oltre alla dimensione conflittuale, è l'incertezza l'altro elemento con cui inevitabilmente i *policy makers* sono chiamati a convivere. Nell'ambito del dispositivo di co-progettazione, che contempla una composizione di attori eterogenea e pluralistica, il processo di formulazione della politica si svolge necessariamente tramite l'interazione tra parti distinte. «Tra gli attori si svolge cioè un processo di *adattamento reciproco*, ... [un] *mutuo aggiustamento partigiano*»⁸³. Gli attori (*partigiani*) si inseriscono nella procedura partecipativa portando le proprie istanze e le proprie prospettive al centro, le quali si esprimono all'interno di una discussione che conduce ragionevolmente a un reciproco influenzamento e, infine, al condizionamento delle stesse opinioni dei soggetti.

Dunque, i membri che compongono il gruppo avanzano ognuno una visione e un contributo parziale sulla questione in esame, in virtù delle risorse a disposizione: istanze, queste, che si andranno a comporre in una progettualità comune durante le sessioni di co-progettazione. E per giungere a tale definizione collettiva, il dispositivo prevede l'esercizio di una procedura di tipo orizzontale⁸⁴: la negoziazione, metodologia tramite «la quale *attori con posizioni contrastanti* cercano di trovare una *soluzione comune che soddisfi, almeno in parte, le esigenze di ciascuno*»⁸⁵. Il presupposto affinché si possa procedere con una negoziazione è, oltre alla presenza di divergenze, una relazione di mutui riconoscimento e dipendenza tra le parti. Prassi di questa natura comportano «*alti costi di transazione*»⁸⁶ per via del quantitativo di risorse (umane, materiali, finanziarie, di tempo, ecc.) impiegate; ad ogni modo, la co-progettazione guidata in questi termini condurrà – verosimilmente – a un accordo tra gli attori.

Infine, abbiamo definito la co-progettazione uno strumento, ossia la tecnica «attraverso cui si cerca di indirizzare il mutamento sociale al fine di risolvere, almeno in parte, un problema

⁸³ Bobbio, L., Pomatto, G. & Ravazzi, S., op. cit., pag. 105.

⁸⁴ Nelle procedure orizzontali è previsto che – formalmente – gli attori siano sullo stesso piano. Nel caso specifico della co-progettazione occorre fare alcune specificazioni: prima di tutto, la titolarità della procedura in capo alle amministrazioni, fattore che conferisce alla parte pubblica un potere decisionale maggiore; poi, tendenzialmente, l'attribuzione del ruolo di capofila a un soggetto tra i partner al tavolo, da cui discendono determinate prerogative.

⁸⁵ Bobbio, L., Pomatto, G. & Ravazzi, S., op. cit., pag. 124.

⁸⁶ *Ivi*, pag. 128.

pubblico»⁸⁷, il dispositivo impiegato in forza di determinati principi e finalità⁸⁸. Possiamo evidenziare nella struttura della co-progettazione sia un carattere sostantivo, nel momento in cui si tratta di un dispositivo volto «a intervenire sul merito ... dei problemi»⁸⁹, sia una parte più procedurale, laddove la pubblica amministrazione delinea un percorso da seguire per la formulazione di un intervento. Nel primo caso, si assiste a uno strumento di sinergia tra pubblico e privato per la progettazione ed (eventuale) realizzazione di servizi; nel secondo caso, si pianifica un percorso di consultazione e collaborazione con gli *stakeholder* locali (enti del Terzo Settore) che portano rispettivi punti di vista e interessi nell'arena.

Segue un prospetto delle caratteristiche e/o degli elementi – a nostro avviso – fondanti della co-progettazione, appena elencati:

Tabella 3: Gli aspetti principali della co-progettazione

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

Vediamo adesso, nella medesima ottica analitica, un approfondimento sui principi e sui fini alla base dello stesso istituto.

1.3.3. Principi e finalità

Per ciò che concerne gli obiettivi primi e le finalità intrinseci al dispositivo della co-progettazione, possiamo anzitutto ripartire nuovamente dall'art. 55 del Codice del Terzo Settore, in modo specifico dal comma 1: «le amministrazioni pubbliche ... nell'esercizio delle proprie funzioni di programmazione e organizzazione a livello territoriale degli interventi e dei servizi nei settori di attività di cui all'articolo 5, assicurano il *coinvolgimento attivo* degli enti del Terzo settore»⁹⁰.

E questo scopo di inclusione di parte della cittadinanza, entro i programmi di intervento di interesse generale, viene perseguito mediante gli strumenti di «co-programmazione, co-progettazione e accreditamento ... nel rispetto dei principi della legge 7 agosto 1990, n. 241 [e della]

⁸⁷ Bobbio, L., Pomatto, G. & Ravazzi, S., op. cit., pag. 75.

⁸⁸ Di cui al paragrafo immediatamente successivo.

⁸⁹ Bobbio, L., Pomatto, G. & Ravazzi, S., op. cit., pag. 88.

⁹⁰ *Decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117*, op. cit., pag. 14 (corsivo nostro).

programmazione sociale di zona»⁹¹. Procedimenti che vanno ad attuare i principi di: a) «sussidiarietà»⁹² orizzontale, sancito al comma 4 dell'art. 118 della Costituzione e presente anche altrove nel nostro ordinamento⁹³; b) «cooperazione»⁹⁴; c) «efficacia, efficienza ed economicità»⁹⁵, di cui all'art. 97 Cost. e all'art. 1 della succitata Legge 241/1990; d) «omogeneità»⁹⁶; e) «copertura finanziaria e patrimoniale»⁹⁷, previsto all'art. 81 Cost.; f) «responsabilità ed unicità dell'amministrazione»⁹⁸; g) «autonomia organizzativa e regolamentare»⁹⁹, richiamato all'art. 117 co. 6 Cost.¹⁰⁰.

Relativamente al principio di cui al punto a), le specificazioni della Corte Costituzionale nella succitata Sentenza 131/2020 costituiscono una incredibilmente rilevante presa di posizione, andando ad affermare che «l'art. 55 CTS realizza per la prima volta in termini generali una vera e propria procedimentalizzazione dell'azione sussidiaria – strutturando e ampliando una prospettiva che era già stata prefigurata, ma limitatamente a interventi innovativi e sperimentali in ambito sociale, nell'art. 1, comma 4, della legge 8 novembre 2000, n. 328 ... e quindi dall'art. 7 del decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 30 marzo 2001»¹⁰¹.

La Consulta delinea i fini ultimi degli esercizi di co-programmazione e di co-progettazione nella elaborazione di «interventi diretti a elevare i livelli di cittadinanza attiva, di coesione e protezione sociale, secondo una sfera relazionale che si colloca al di là del mero scambio utilitaristico»¹⁰². All'interno della pronuncia si veicola un ruolo cruciale del Terzo Settore, attore rappresentativo «della “società solidale”»¹⁰³, in grado di intessere e radicare nel territorio «una rete capillare di vicinanza e solidarietà, sensibile in tempo reale alle esigenze che provengono dal tessuto sociale»¹⁰⁴: questa collocazione di prossimità permette di registrare importanti informazioni sui cittadini, da cui discende una maggiore conoscenza in capo alle amministrazioni, una migliorata

⁹¹ *Ibid.*

⁹² *Ibid.*

⁹³ Cfr. Legge 59/1997 e D.lgs. 267/2000.

⁹⁴ *Decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117*, op. cit., pag. 14.

⁹⁵ *Ibid.*

⁹⁶ *Ibid.*

⁹⁷ *Ibid.*

⁹⁸ *Ibid.*

⁹⁹ *Ibid.*

¹⁰⁰ Cfr. Bongini, A., Di Rago, P. I., Semeraro, S. & Zandrini, U., op. cit.

¹⁰¹ Corte costituzionale, op. cit.

¹⁰² *Ibid.*

¹⁰³ *Ibid.*

¹⁰⁴ *Ibid.*

abilità organizzativa e gestionale, e un «aumento della qualità dei servizi e delle prestazioni erogate a favore della “società del bisogno”»¹⁰⁵.

Nell’analisi di Gori e Monceri, il legislatore che assegna una funzione amministrativa specifica agli enti del Terzo Settore, nel quadro della progettazione delle attività di cui all’art. 5 del Codice, muove dal presupposto che «un servizio co-progettato ha maggiore possibilità di realizzare il miglior vantaggio per i cittadini»¹⁰⁶; da aggiungere alla *ratio* alla base della «generalizzazione degli istituti della co-programmazione e co-progettazione ... nella c.d. Riforma del terzo settore»¹⁰⁷, cioè la abilità degli enti del Terzo Settore di organizzare i servizi in modo più appropriato «di quanto potrebbe assicurare l’intervento completamente autonomo dell’amministrazione»¹⁰⁸.

Ricorrere alla co-progettazione è – a nostro avviso – auspicabile quando ci si appresta ad affrontare problemi pubblici articolati, i quali richiedono una risposta progettuale innovativa e congiunta nel territorio di riferimento, che raccolga competenze complementari oltre a risorse condivise. La crescente complessità dei problemi pubblici necessita, a più livelli, la formulazione e l’implementazione di politiche integrate, che si compongono di molteplici prospettive. Si configura perciò, di volta in volta e con caratteristiche differenti, un *policy network* composto da una pluralità di attori, di carattere pubblico e privato, che facciano convergere la loro attenzione verso una specifica dimensione di interesse generale. E qui torniamo al consolidamento formale del concetto di *governance*, nello specifico in merito ai processi definitivi di politiche pubbliche che si avvalgono dello strumento di co-progettazione¹⁰⁹, ove verosimilmente i soggetti si corresponsabilizzano virtuosamente. L’apertura alla collaborazione tra attori di diversi settori, i quali sono (devono essere) sempre più in grado di allacciare una comunicazione dialogica fruttuosa, è la premessa strutturale affinché la co-progettazione si realizzi.

¹⁰⁵ *Ibid.*

¹⁰⁶ Gori, L. & Monceri, F., op. cit., 2020, pag. 33.

¹⁰⁷ *Ivi*, pag. 23.

¹⁰⁸ *Ivi*, pag. 33.

¹⁰⁹ Bobbio, L., Pomatto, G. & Ravazzi, S., op. cit., pag. 25.

CAPITOLO II – Processi partecipativi

Ci accingiamo, all'interno di questo capitolo, a tratteggiare il quadro teorico del nostro secondo oggetto di studio, ossia il processo partecipativo. Come è stato fatto per la co-progettazione, anche in questo caso vorremmo tentare di indagare perimetro, natura, elementi costitutivi e regolarità dell'istituto col fine di delineare un possibile modello¹; per ciò che concerne i processi partecipativi, tuttavia, crediamo che la situazione sia ancora più complessa e delicata in termini di concettualizzazione.

Difatti, quando ci si vuole inoltrare, col punto di vista dello studioso, nell'universo della democrazia partecipativa e delle concrete pratiche esistenti è necessario fare molteplici specificazioni. L'ambito, sia da un punto di vista teorico-cognitivo che empirico-procedurale, appare ancora oggi estremamente ampio e diversificato, con poche coordinate e norme non solo a sostegno, ma in grado di delineare i margini del dominio democratico in questione. Risulta, perciò, molto facile disorientarsi sia nella letteratura scientifica sulla partecipazione – spesso non concorde, entro la quale troviamo più orientamenti di definizione dei processi – sia nel complesso delle forme pratiche nella vita pubblica, di cui assistiamo il continuo moltiplicarsi.

Questa sensazione di non riuscire a identificare in modo puntuale e scientificamente sostenuto un determinato dispositivo – che sia uno strumento di *policy*, un elenco di tipi tramite i quali si declina il concetto di democrazia partecipativa, degli *itinerari* procedurali puntualmente normati – conduce a tale consapevolezza: occorre, per far sì che il lavoro di analisi ci porti in modo fruttuoso verso il nostro scopo, restringere il campo il più possibile man mano che scendiamo in profondità con la disamina.

Per fare ciò, è essenziale innanzitutto partire dalla definizione dell'ambito concettuale in cui ci vogliamo collocare; poi, è necessario determinare orizzonte temporale e spaziale, nonché il carattere dello studio: nel caso di questa sezione, rendiamo subito chiaro che ci muoveremo nel contesto italiano e allo stato attuale, con uno studio di tipo sincronico, tralasciando perciò ricostruzioni evolutive dello strumento nel tempo.

Dopodiché è auspicabile muoversi nel corso dell'analisi con l'aiuto di coordinate prestabilite e principi solidi. E ancora, una volta individuati un insieme di dispositivi catalogati sotto lo stesso

¹ Per la definizione di modello adottata, vedi la nota n. 74 in 1.3.

Anche in questo caso, l'operazione verrà condotta senza alcuna pretesa di giungere a un risultato universalmente valido.

nome, nonostante le differenze interne e le combinazioni e le ibridazioni, cercare di modellizzare lo strumento all'interno di un perimetro concettuale delineato, funzionale al rapporto con la realtà.

Crediamo che questa procedura possa aiutare lo studioso, come lo *stakeholder*, come il cittadino ordinario a muoversi in questo campo più agevolmente grazie a una tassonomia dei *processi partecipativi* chiara e puntuale. Così, ai fini di questo lavoro, viene anche facilitata l'applicazione del *toolkit* di analisi e valutazione degli strumenti, essendo che questi ultimi appaiono in tal modo più nitidi e con ciascuno – se non una procedura ben distinta – delle caratteristiche proprie e riconoscibili, così che non si snaturino nel corso dell'analisi.

Questa breve premessa di metodo si andrà sicuramente a chiarire e ad arricchire da qui in poi, a partire dalla trattazione di alcune fondamentali premesse teoriche.

2.1. Concettualizzazione e definizione

A fronte delle finalità di metodo sopra espresse, procediamo qui a delineare teoricamente l'ambito entro cui inquadrriamo questo lavoro, con l'obiettivo di giungere alla concettualizzazione e alla precisazione procedurale di ciò che viene definito un processo partecipativo, senza alcuna pretesa di esaustività.

2.1.1. Alcune premesse

Per quanto concerne le premesse da farsi, è anzitutto doveroso esplicitare che muoveremo da una definizione generale di democrazia partecipativa, evidenziando alcune coordinate concettuali al fine di incorniciare progressivamente l'oggetto analizzato.

Nel nostro caso è dunque essenziale fare sin da ora un passo in avanti rispetto al concetto di partecipazione *lato sensu*, matrice dalla quale la dimensione della democrazia partecipativa origina sviluppando rilevanti divergenze. Difatti, concordiamo nel sostenere che nella nozione di *partecipazione*² siano incluse anche le pratiche tradizionali, essendo essa «concepita *all'interno delle istituzioni* elettive ... e dell'organizzazione amministrativa ...: come qualità ... presente o auspicabile

² Vedi, ad esempio, la definizione in Moro, G., Come si partecipa alla democrazia: la cittadinanza, in Almagisti, M. & Graziano, P. (a cura di), *Manuale di scienza politica*, Roma, Carocci, in corso di pubblicazione: «il concorso dei cittadini alla determinazione, alla messa in opera e alla valutazione di finalità, standard, regole di convivenza e cooperazione, mobilitazione di risorse, connessi all'interesse generale, attraverso una molteplicità di forme, procedure e modalità operative di carattere collettivo, che consistono nell'esercizio di poteri nella scena pubblica e nei conflitti che in essa hanno luogo».

di entrambe le componenti della democrazia che chiamiamo rappresentativa»³. Inoltre, «il termine partecipazione, oltre a essere intrinsecamente ambiguo ..., viene usato anche per indicare fenomeni del tutto diversi da quelli che qui intendiamo esaminare; ... [in questa sede] ci riferiamo a un'accezione più ristretta di partecipazione, intesa come relazionamento della società con le istituzioni che comporta un intervento di espressioni dirette della prima nei processi di azione delle seconde»⁴: procedure che possono essere attivate e sostenute dal basso, ma che richiedono comunque un ruolo attivo del settore pubblico. Di qui, si intessono delle relazioni dialogiche tra cittadini e attori amministrativi, politici e istituzionali, su diverse scale di intensità di territorialità, con «il criterio di distribuzione ... dato dal grado di incidenza che l'elemento societario ha sulla presa finale della decisione pubblica»⁵.

Decidendo in questa sede di non considerare le pratiche partecipative che interessano i partiti, il voto, l'autogestione o la manifestazione, la pressione o la protesta, le forme spontanee di azione che sono promosse e sviluppate dalla e per la cittadinanza, così come tutte le declinazioni della partecipazione che si inseriscono nei circuiti della democrazia rappresentativa, facciamo presente come la democrazia partecipativa si scosti da tale 'contenitore'⁶: essa, infatti, interessa i meccanismi in virtù dei quali la decisione dell'organo di governo avviene alla luce dei processi di dialogo di *compartecipazione* su una determinata questione, in cui una delle due parti è costituita dai cittadini⁷. Si tratta, perciò, di esercizi di «inclusione della cittadinanza nella discussione che precede le decisioni pubbliche»⁸: quest'ultima specifica è fondamentale per collocare cognitivamente e operativamente i processi partecipativi senza che si verifichino (frequenti) confusioni su più piani.

È cruciale poi riportare anche la coordinata che ci indica entro quale arena – intesa come campo in cui la cittadinanza apporta contributi con differenti modalità – ci collochiamo per l'analisi dei processi partecipativi: questa operazione, ancora una volta, è fondamentale per allontanare la confusione concettuale, così come ad esempio la tentazione di includere sotto l'etichetta del modello da noi trattato istituti democratici quali i referendum. Questi ultimi, difatti, non solo sono da collocare

³ Allegretti, U., *Democrazia partecipativa: un contributo alla democratizzazione della democrazia*, in Allegretti, U. (a cura di), *Democrazia partecipativa: esperienze e prospettive in Italia e in Europa* (5-45), Firenze, Firenze University Press, 2010a, pag. 12.

⁴ Bobbio, L. & Pomatto, G., *Modelli di coinvolgimento dei cittadini nelle scelte pubbliche*, Eurodesk, 2007, pag. 2, <https://www.eurodesk.it/sites/default/files/imce/users/user1/bobbio-pomatto-modelli-di-coinvolgimento.pdf>.

⁵ Allegretti, U., op. cit., 2010a, pag. 20.

⁶ Allo stesso modo, a nostro avviso, della democrazia deliberativa.

⁷ «sarebbe meglio dire, le persone o i soggetti, anche non titolari della formale cittadinanza» (Allegretti, U., op. cit., 2010a, pag. 13). Decidiamo di mantenere il termine 'cittadini' per l'immediato valore di contrasto rispetto alla parte istituzionale politico-amministrativa.

⁸ Moro, G., *Cittadini, dibattiti pubblici e legittimazione procedurale. Un early assessment dei dibattiti realizzati nel contesto del PNRR* (agosto 2022), *Studi Politici*, 1/2022, 147-164, 2022, pag. 147.

in un'arena distinta di partecipazione, ma anche in un dominio distinto della democrazia, ovverosia quella diretta. Detto ciò, crediamo appropriato porci nell'«arena delle politiche pubbliche»⁹, ove «la posta in gioco è la definizione dell'agenda istituzionale»¹⁰, che contiene un numero limitato di tematiche sociali all'attenzione della classe dirigente e nella quale avviene la transizione da problema pubblico a problema oggetto di *policy*. È dunque in questo stadio, unitamente ai passaggi immediatamente precedenti e successivi, che spaziamo: è importante che vi sia, in ogni caso, l'incontro – sebbene nei termini di modelli operativi differenti – tra cittadinanza e decisori, tale da profilare «una più intensa presenza dei cittadini nell'attività istituzionale»¹¹.

2.1.1.1. Partecipazione e deliberazione

Un'altra importante specificazione teorica da tratteggiare brevemente, prima di scendere ancor più nel dettaglio, è la distinzione tra democrazia partecipativa e democrazia deliberativa¹² e l'articolazione del loro rapporto di reciproca influenza. Ancora una volta, è fondamentale prima di tutto ricordare da una parte l'arena in cui ci stiamo muovendo (i processi deliberativi e partecipativi si possono adattare a molteplici contesti al di fuori del *policy making*), e dall'altra la natura idealtipicamente distinta delle forme democratiche menzionate. Difatti, concordiamo nel dire che la forma deliberativa e quella partecipativa sono concettualmente disgiunte dalla rappresentativa.

Dovendo calare il ragionamento nel nostro contesto istituzionale e governativo, notiamo innanzitutto come le due forme democratiche succitate non si pongano come alternative sostitutive al paradigma normativo di carattere rappresentativo, bensì come integrative, come contributo indirizzato a «democratizzare la democrazia»¹³. Fondate su «presupposti teorici profondamente differenti»¹⁴, le tre forme sono legate da «un rapporto di contiguità [per cui si auspica] la loro contemporanea presenza nel tessuto giuridico e istituzionale di un ordinamento»¹⁵.

⁹ Moro, G., op. cit., in corso di pubb.

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ Allegretti, U., op. cit., 2010b, pag. 2.

¹² Ci riteniamo, in questa sede, dal riportare la copiosa letteratura in merito, considerando che il nostro scopo è quello di 'stringere' il campo e non di 'allargarlo'. Per quanto riguarda il terreno europeo, rimandiamo sicuramente al massimo teorico, ossia Habermas. E questo vale anche per i numerosi confronti con la democrazia rappresentativa e la democrazia diretta.

¹³ Cfr. De Sousa Santos, B. (a cura di), *Democratizzare la democrazia. I percorsi della democrazia partecipativa* (trad. di Santoro, D.), Troina, Città Aperta, 2003.

¹⁴ Bifulco, R., *Democrazia deliberativa, partecipativa e rappresentativa. Tre diverse forme di democrazia?*, in Allegretti, U. (a cura di), *Democrazia partecipativa: esperienze e prospettive in Italia e in Europa* (65-77), Firenze, Firenze University Press, 2010, pag. 67.

¹⁵ *Ivi*, pag. 73.

Essendoci in questo campo di studio tutt'altro che concordia tra i vari orientamenti, merito anche delle sovrapposizioni concettuali degli aspetti della democrazia e delle ibridazioni dovute a molteplici influenze culturali, concordiamo qui nel considerare: a) la democrazia deliberativa un dominio prettamente teorico e normativo, che insiste sulla valenza della tecnica dell'argomentazione razionale; b) la democrazia partecipativa, d'altro canto, di natura fortemente concreta e pratica, con cui si fa quel 'passo in avanti' relativamente agli apporti dei singoli; c) la deliberazione quale «procedura orizzontale»¹⁶, parte essenziale dell'esercizio delle pratiche di democrazia partecipativa, in cui avviene questa torsione pragmatica.

All'interno dei circuiti dei processi partecipativi, la deliberazione – «discussione fondata su argomenti»¹⁷ –, procedura che vede gli attori risolvere il conflitto tramite la discussione delle varie posizioni, assume certamente una funzione di rilievo. Nell'*iter* deliberativo gli esiti non sono frutto di un mutuo aggiustamento tra posizioni, di aggregazione di idee esogene o di una convergenza con integrazioni di preferenze: il risultato deriva da una costruzione di senso, da una produzione endogena di *frames*, da «una forma di indagine»¹⁸ che si struttura sull'apprendimento reciproco, nuove interpretazioni collettive e ridefinizioni di situazioni problematiche in termini di accordo.

2.1.2. Basi di definizione

Dopo i dovuti chiarimenti teorici, da tenere a mente lungo tutta l'analisi come 'bussola concettuale', ci apprestiamo a entrare più nello specifico del dispositivo oggetto di studio.

Quando ci avviciniamo a corsi di azione, nella sfera sociale, che vogliamo ricondurre sotto l'ombrello della democrazia partecipativa al livello cognitivo e dei processi partecipativi al livello empirico, allora è necessario verificare che si tratti di: *una procedura di interazione, all'interno della sfera pubblica, che vede come attori da una parte i singoli soggetti (cittadini, ordinari e stakeholder*¹⁹*), e dall'altra le istituzioni politiche e amministrative; entrambe le parti, nel loro reciproco riconoscimento in qualità di legittimi attori, dialogano attivamente secondo vari livelli di intensità, all'interno di una procedura previamente organizzata e riconosciuta, che include a diverso titolo soggetti esperti, e che è volta a produrre un esito unitario nell'ambito del policy-making,*

¹⁶ Bobbio, L., Pomatto, G. & Ravazzi, S., op. cit., pag. 128.

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ Cfr. Lanzara, G. F., La deliberazione come indagine pubblica, in Pellizzoni, L. (a cura di), *La deliberazione pubblica* (51-73), Roma, Meltemi, 2005.

¹⁹ Crediamo sia una fondamentale specificazione, nel momento in cui «se è soprattutto nel coinvolgimento dei più deboli la sfida della democrazia partecipativa, essa non può rinunciare a coinvolgere anche i "più forti"» (Valastro, A. (a cura di), *Le regole locali della democrazia partecipativa: tendenze e prospettive dei regolamenti comunali*, Napoli, Jovene, 2016, pag. 37), quindi è importante che vengano incluse entrambe le 'categorie' di cittadini.

solitamente antecedente alla decisione finale di stampo politico. Questa è da noi considerata la definizione generale del modello del processo partecipativo, aperta alle dovute approssimazioni e variazioni.

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

Alla luce di ciò, ci siamo sentiti di collocare il modello del processo partecipativo in corrispondenza dei primi due processi costitutivi di una politica pubblica, ossia quello della costruzione delle agende – pubblica e istituzionale – e della definizione delle misure, antecedenti alla decisione politica finale. E dunque, riteniamo che la maggior parte dei dispositivi rientranti nel campo della democrazia partecipativa vengono – ad oggi e in Italia – posti in essere dall’attività di *framing* a quella di formulazione dei possibili corsi d’azione da innescare per affrontare un problema sociale, ovvero dai processi di inquadramento cognitivo e di costruzione sociale delle singole *issues* alla ideazione delle alternative attuabili.

Anche quando una certa pratica si propone di ‘andare oltre’ questo valore che potremmo definire consultivo e di pianificazione congiunta – delineando così dei modelli che prevedano un apporto di maggiore intensità da parte dei cittadini –, è difficile immaginare che vadano a interessare la decisione definitiva, così come le attività di implementazione e di gestione: difatti, questi processi «riconoscono generalmente alle istituzioni rappresentative il diritto all’ultima parola»²⁰. Prassi che includono lo svolgimento di queste funzioni si possono annoverare o tra altri tipi di partecipazione o tra le modalità di collaborazione tra pubblica amministrazione ed enti del Terzo Settore, organizzazioni, associazioni, ecc. che si occupano della produzione o del controllo di alcuni servizi pubblici.

2.1.2.1. Una mappatura preliminare

Come accennato sopra, la democrazia partecipativa non include certamente un unico e ben delineato istituto, bensì «una grande *molteplicità* di figure»²¹ che convergono nei punti sopra menzionati, accomunandosi secondo diversi gradi; contestualmente, notevoli differenze esistono anche all’interno degli stessi idealtipi individuati, e questo «avviene anche per i modelli più

²⁰ Bobbio, L. & Pomatto, G., op. cit., pag. 1.

²¹ Allegretti, U., op. cit., 2010a, pag. 17.

strutturati»²², di modo che anche la tipizzazione diventa funzionale a stabilire una ‘vicinanza teorica’ anziché un etichettamento assoluto e definitivo.

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

Difatti, un altro elemento costitutivo dei processi partecipativi assolutamente rilevante è la presenza e il contributo di attori professionisti. Tale intervento, che si può proporzionare secondo diverse modalità, intensità e tempistiche nel corso dell’esercizio, va a strutturare delle relazioni con le altre due categorie protagoniste (istituzioni e cittadini) producendo esiti differenti. Ed è per questo fondamentale, in un’ottica analitica, andare a vagliare il loro ruolo²³.

Con riferimento al punto c), si noterà che una delle prime distinzioni che caratterizza un processo partecipativo – in un certo modo – discende dall’atto originario della procedura, ossia da dove deriva il suo esercizio, se dall’alto (*top-down*) o dal basso (*bottom-up*)²⁴. Nel primo caso – il più frequente nell’orizzonte spazio-temporale che ci siamo prefissati – il processo partecipativo viene introdotto dalla istituzione nel dominio della quale lo stesso si realizza (ad es. amministrazione comunale o regionale); nel secondo caso, la spinta propositiva di attivazione della procedura proviene dalla cittadinanza, organizzata e associata in diverso modo. Questa dualità è utile²⁵ non solo a evidenziare la matrice del processo, ma anche a verificare che la bilateralità della procedura persista e sia concretamente sostenuta durante tutta la prassi: in caso contrario, si andrebbe a perdere un requisito sostanziale dello strumento.

Proponiamo qui una semplice tabella a quattro variabili, di diversa natura e in forma semplificata (le tre quantitative relative alla mole dell’intervento delle categorie di attori (h) sono qui ridotte in forma dicotomica, laddove potrebbero anche essere posizionate lungo due assi x e y²⁶), al fine di consentire il posizionamento del processo partecipativo analizzato, in virtù delle componenti strutturali-oggettive comuni a tutti i tipi di strumenti di democrazia partecipativa.

²² *Ivi*, pag. 18.

²³ Lo approfondiremo nel paragrafo successivo.

²⁴ Allegretti, U., op. cit., 2010a, pag. 19.

²⁵ Anche se, a nostro avviso, rischia ad oggi di risultare ‘inflazionata’ per l’uso eccessivo e tante volte non corrispondente al reale.

²⁶ Vedi sempre Allegretti, U., op. cit., 2010a, pag. 34.

Tabella 4: Schema a quattro variabili strutturali

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

Interessante notare come – a nostro avviso – questo schema si possa utilizzare anche per la collocazione analitica di un processo di co-progettazione, istituto trattato nel precedente capitolo di questo studio: in questo caso, tuttavia, non è indispensabile la presenza di soggetti ‘terzi’ professionisti, categoria che dunque può essere ignorata all’interno della tabella.

2.2. Componenti e tipologia

Allacciandoci al paragrafo immediatamente precedente, procediamo più in profondità con la analisi delle altre componenti strutturali dei processi partecipativi succitate, in particolar modo quelle di cui ai punti b), f) e g) dell’elenco. Dopodiché, andremo a delineare – sempre con la dovuta approssimazione e nessuna pretesa di essere esaurienti – i tipi di processo partecipativo che rientrano nei parametri del modello e le tecniche che possono essere utilizzate nella conduzione della pratica.

2.2.1. Temi, principi, partecipanti

2.2.1.1. Temi e tipi di *policy*

La cittadinanza può intervenire nei corsi di azione delle istituzioni, in *itinerari* formali e procedimentalizzati, tramite canali che si differenziano per metodo e argomento.

Innanzitutto, i processi partecipativi sono per lo più attivati «attorno a specifici temi e le arene [costruite *ad hoc*] così istituite hanno una durata temporale limitata: si sciolgono, quando quello specifico processo viene portato a termine»²⁷. Viene dunque normalmente privilegiato «un approccio tematico – *single-issue*»²⁸, cosicché per ogni questione sociale già presente nell’agenda pubblica si riunisca un gruppo di attori opportuno, capace di contribuire all’esercizio della pratica in forza di interessi, ruoli e competenze attinenti e funzionali all’oggetto discusso. Questo segue il ragionamento secondo il quale gli strumenti della democrazia partecipativa si rivelano nella loro forma più riuscita

²⁷ Bobbio, L. & Pomatto, G., op. cit., pag. 3.

²⁸ *Ibid.*

quando, per ciascun tema, vi sia la possibilità per tutti gli attori significativi di presenziare: e questo, quindi, con soluzione di continuità nel momento in cui di volta in volta verranno trattate *issues* differenti²⁹.

Ciò premesso, possiamo affermare che ad oggi è possibile avviare un processo partecipativo su tematiche attinenti potenzialmente a tutti gli ambiti di politiche pubbliche, che naturalmente rappresentano terreno di scontro tra diverse poste in gioco e questioni salienti per la cittadinanza. Si tratta dunque di situazioni sociali conflittuali da cui discendono forti relazioni di prossimità territoriale con gli attori, i quali poi vengono chiamati a discuterne nell'arena. Relativamente a una possibile lista delle tematiche trattate con dispositivi di democrazia partecipativa, si potrebbero certamente citare molti elenchi non definitivi, a titolo di esempio.

Scegliamo qui, data anche la inclinazione del nostro studio, di riportare lo specchietto fornito dalla Regione Toscana, nella sezione dedicata alla Partecipazione, presidiata dall'Autorità regionale per la garanzia e la promozione della partecipazione³⁰. All'interno di questo spazio digitale dedicato appositamente alle pratiche partecipative presenti sul territorio, troviamo due mappe che riportano le prassi in essere alla luce della normativa regionale³¹, delineate una per tipologia e una per province di realizzazione. La prima è funzionale, sempre ai fini orientativi e non di rigore procedurale, alla elencazione degli ambiti di *policy* interessati dai processi partecipativi: agricoltura, ambiente e territorio, assetto istituzionale, cooperazione e sostenibilità, cultura, energia, finanza, ICT e tecnologie, mobilità, pianificazione urbanistica, programmi europei, protezione civile, salute e *welfare*, scuola, sviluppo economico, turismo. Anticipiamo in questa sede che, grazie alla ricognizione dei processi partecipativi toscani da noi eseguita per questo studio, il lettore avrà modo di verificare in autonomia (consultando l'appendice) l'oggetto tematico e la categoria di *policy* dei processi partecipativi svoltisi in Regione.

2.2.1.2. Finalità e principi

²⁹ C'è da dire che sia questa preferenza sia il sottostante ragionamento non sono da tutti condivisi: e questo, in particolar modo, in considerazione della portata effettiva di capacitazione dei cittadini nei confronti della controparte politica, dell'accrescimento del capitale sociale e della capacità di integrazione fruttuosa tra democrazia partecipativa e rappresentativa. E la critica, in questo senso, parte proprio dal carattere contingente e di temporalità limitata dei processi partecipativi, a fronte di una istanza che ne invoca la stabilità e la normalizzazione all'interno del *policy making* multilivello (Cfr. Magnaghi, A., Dalla partecipazione all'autogoverno della comunità locale: verso il federalismo municipale solidale, *Democrazia e Diritto*, 3/2006, 2006, <http://www.geofilosofia.it/terra/Magnaghi.pdf>).

³⁰ Cfr. Regione Toscana - Assessorato alle infrastrutture digitali e innovazione, *Partecipazione*, Open Toscana, n.d.-b, <https://partecipa.toscana.it>.

³¹ Che andremo ad approfondire di seguito.

Vediamo dunque come l'esercizio di tali dispositivi, al livello tematico, sia verosimilmente espanso a molte (se non tutte) le aree di competenza pubblica. E questo alla luce anche degli elementi, come dire, 'intangibili' e più astratti alla base di ogni peculiare processo, ma comunque atti a costituirne la struttura stessa: riferendoci all'elenco orientativo di elementi costitutivi stilato in 2.1.2.1., richiamiamo i punti a) ideologia e valori sottostanti e b) credenze. Ogni amministrazione, allo stesso modo di ogni gruppo organizzato di cittadini, 'personalizza' la procedura partecipativa a partire proprio dalle diverse spinte ideologiche e motivazionali sottostanti, dando così una fisionomia peculiare allo strumento. Ciò che possiamo sicuramente fare in questa sede è circoscrivere i principi e le finalità che rappresentano i requisiti essenziali e comuni per essere inclusi nel modello del processo partecipativo, conformi a tutte le varie declinazioni dei dispositivi.

Per ciò che attiene ai fini che stanno dietro a queste pratiche, va prima di tutto resa chiara la «necessità di espungere finalità manipolatorie a scopo di puro consenso»³², che offuscano le 'nobili' motivazioni³³ in forza delle quali la classe politica opta per l'esercizio di tali dispositivi. Allo stesso modo, è fuorviante riportare tra le finalità la maggiore legittimazione o il rafforzamento della classe dirigente, così volgendo i mezzi della democrazia partecipativa esclusivamente a scopo opportunistico dei decisori: «questo potrà essere uno degli effetti scaturenti da processi partecipativi seriamente svolti»³⁴.

In generale, è auspicabile che i fattori stimolanti siano da ricercare: per la parte della cittadinanza, nella maggiore consapevolezza dell'interesse generale pubblico e nel conseguente innalzamento della sensazione di appartenenza territoriale e coesione sociale, nel «consentire l'esplicazione dell'iniziativa personale dei cittadini e insieme contribuire alla loro capacitazione [(*empowerment*)] in generale»³⁵.

Per la parte istituzionale, nell'affrontare una situazione sociale complessa – spesso ad elevata conflittualità – con il contributo determinante di una molteplicità di cittadini parte della comunità di riferimento, che si inseriscono nei circuiti decisionali con prospettive e saperi di cui, frequentemente, le amministrazioni sono manchevoli. In determinate situazioni, la prossimità propria dei singoli cittadini agevola lo sguardo più ampio dell'organo decisionale, grazie al diretto contatto con il lato

³² Allegretti, U., Modelli di partecipazione e governance territoriale. Prospettive per i processi partecipativi nei comuni "dopo" le circoscrizioni, *Istituzioni del Federalismo*, 2/2011, 193-214, 2011, pagg. 211-212, https://www.regione.emilia-romagna.it/affari_ist/Rivista_2_2011/Allegretti.pdf.

³³ Come, ad esempio, il fatto che questo tipo di prassi sia portatore di un valore aggiunto rispetto ad altre procedure decisionali, proprio per il coinvolgimento che lo caratterizza.

³⁴ *Ibid.*

³⁵ Allegretti, U., op. cit., 2010b, pag. 5.

pragmatico delle questioni: «da ciò l'utilità di far concorrere con i saperi "scientifici" e i criteri "politici" degli organi istituzionali i saperi quotidiani o ordinari»³⁶.

Per quanto concerne i principi³⁷, è doveroso iniziare con quello di «inclusione, ... per il quale i singoli cittadini, e non solo le loro associazioni, hanno il diritto di intervento nella procedura»³⁸: difatti, «in ottemperanza ai principi più generali di eguaglianza tra i cittadini e di pluralismo delle posizioni socio-culturali»³⁹ (che nel nostro ordinamento, come vedremo, sono costituzionalizzati) è fondamentale che si agevoli una parità di accesso nell'arena «a tutti coloro su cui ricadono le conseguenze della decisione»⁴⁰; ovvero, a tutti coloro che hanno la volontà di intervenire sul tema, portatori di interessi rilevanti o meno.

Dopodiché il principio della trasparenza, accesso e pubblicità procedurale, in virtù del quale ai partecipanti è assicurata «una ripartizione simmetrica delle possibilità di informarsi»⁴¹, così come la possibilità di documentarsi sull'accaduto per chiunque di esterno alla procedura voglia.

Il principio deliberativo, di cui abbiamo accennato sopra, che si snoda in un procedimento in cui avviene una esposizione comparativa tra diversi 'discorsi', al fine di «elevare il livello di conoscenza dei problemi controversi e delle possibili soluzioni, educando alla cultura del dialogo tra le molteplici e sovente opposte ragioni»⁴², non a quello di ribadire la propria o di 'annientare' l'altro.

Infine, il principio di imparzialità e neutralità, perpetuato nel corso del processo come garanzia di equità e di equilibrio tra le diverse posizioni, per cui a ognuno «deve essere assicurata una ripartizione simmetrica delle possibilità di influire sul "potere di agenda [istituzionale]"»⁴³: per ovviare ai rischi, è sostanziale il ruolo svolto e dai professionisti esterni incaricati di gestire il processo (i facilitatori) e dai comitati di garanzia costituiti appositamente da attori indipendenti. Poi, la necessità che il processo sia costantemente presidiato e assicurato nel suo svolgimento e nei suoi

³⁶ *Ivi*, pag. 6.

³⁷ Vedi anche Allegretti, U., Il cammino accidentato di un principio costituzionale: quaranta anni di pratiche partecipative in Italia, *AIC - Associazione Italiana dei Costituzionalisti*, 1/2011, 1-17, 2011, pagg. 9-12, https://www.rivistaaic.it/old_site/sito_rivistaAIC_2010-2018/download/Ts145eHnqTsdJ7Yrjz23iebm-1rnXQTXlufwB7HES_0/Allegretti.pdf.

Anche se, a parer nostro, non tutti sono da considerarsi «pressocché imprescindibili» (*Ibid.*).

³⁸ Allegretti, U., op. cit., 2011a, pag. 210.

³⁹ Corchia, L., I processi partecipativi, *Documenti geografici*, 0(1), 163-171, 2021, pag. 168, http://dx.doi.org/10.19246/DOCUGEO2281-7549/202101_10.

⁴⁰ Cammelli, M., Considerazioni minime in tema di arene deliberative, *Stato e Mercato*, 73(1), 89-96, 2005, pag. 93, <http://www.jstor.org/stable/24650830>.

⁴¹ Corchia, L., op. cit., pag. 169.

⁴² *Ivi*, pag. 167.

⁴³ *Ivi*, pag. 169.

seguiti, da parte di attori «*politici* con incarichi amministrativi»⁴⁴, è attività certamente delicata di regia che richiede fermezza e capacità di bilanciamento.

2.2.1.3. Partecipanti

Quest'ultimo passaggio apre alla illustrazione di coloro che prendono parte ai processi partecipativi e ai metodi di selezione con cui si struttura il campione interessato. Come detto in precedenza, l'impostazione basilare del raggruppamento dei partecipanti prevede che siano ammesse tre componenti: istituzioni/decisori, singoli/cittadinanza ed esperti/tecnici, secondo uno schema triangolare anziché binario⁴⁵.

Con l'ultima categoria, intendiamo quella relativa ai professionisti della partecipazione, ossia progettisti e facilitatori, i quali possono intervenire secondo diverse tempistiche e modalità all'interno del processo, che dunque risulta *expert-driven*. Gli esperti sono attori con nessuna posta in gioco, che agiscono in funzione di consulenza al corpo amministrativo, pianificazione del progetto, agevolazione dello svolgimento e mediazione tra i diversi interessi in campo. Le competenze di queste figure si calano lungo tutta la prassi partecipativa, dal disegno iniziale al coinvolgimento degli attori, dall'accendere il dibattito all'assistere le negoziazioni e le ricomposizioni. Ed è proprio questa «terzietà»⁴⁶ del facilitatore che concorre per certo a determinare il suo valore all'interno del processo, oltre alla conoscenza metodologica. Le relazioni che si vanno a instaurare rispettivamente tra tecnici e amministrazione committente e tecnici e singoli cittadini sono quindi la base interattiva della stessa procedura.

Relativamente alla componente della cittadinanza, possiamo certamente aggiungere che calare il principio dell'inclusività nella realtà pratica significa, nella maggior parte dei casi, ambire «a includere *tutti*, ma – di fatto – ... coinvolgere solo *qualcuno*»⁴⁷: le procedure di campionamento sono «l'autoselezione, la selezione mirata e la selezione casuale»⁴⁸, a cui si aggiunge una metodologia

⁴⁴ Bobbio, L. (a cura di), *A più voci. Amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi*, Napoli-Roma, Edizioni Scientifiche Italiane, 2004, pag. 121, <http://partecipazione.formez.it/sites/all/files/A%20più%20voci.pdf>.

⁴⁵ Alla luce di questa impostazione da noi adottata, facciamo una importante considerazione: è l'amministrazione che seleziona, conferisce l'incarico e stipendia i consulenti, che dunque si trovano legati in modo particolare al settore pubblico. Si potrebbe, difatti, avanzare che i professionisti non rappresentino una 'terza parte' all'interno del processo, ma che – invece – vadano insieme all'amministrazione a costituire la 'seconda parte' (con la 'prima' composta dai cittadini partecipanti). Tuttavia, certo è che non possiamo misurare *a priori* e in modo assoluto l'entità della vicinanza tra esperti ed ente pubblico, così come eventuali manipolazioni, controlli e distorsioni che ne derivano. Per questo, scegliamo di conservare la divisione – per così dire – di intenti tra amministrazione e tecnici, assegnando a questi attori due differenti posizioni: in questo caso, quindi, in modo prescrittivo.

⁴⁶ Bobbio, L. & Pomatto, G., op. cit., pag. 24.

⁴⁷ *Ivi*, pag. 9.

⁴⁸ *Ivi*, pag. 10.

mista, di combinazione delle precedenti. La prima designa la partecipazione libera e volontaria, spinta dall'intenzione e dall'interesse; la seconda fa riferimento alla strutturazione calcolata di un «*microcosmo*»⁴⁹ rappresentativo della molteplicità delle posizioni e delle prospettive presenti sull'oggetto in discussione; la terza è finalizzata alla creazione, mediante un campionamento (non stratificato, di un assetto simile a quello della popolazione di riferimento, così da avvicinarsi all'ottenimento di «una rappresentazione in miniatura del popolo»⁵⁰, ovvero di un «minipubblico»⁵¹. E infine l'ultima, che fonde tutti i metodi di selezione così da sopperire agli inconvenienti che spesso si verificano in relazione ai diversi contesti entro cui avviene l'esercizio.

2.2.2. Tipi e tecniche

«Una caratteristica che accomuna la maggior parte delle esperienze partecipative è l'elevato grado di strutturazione»⁵²; e maggiore è il grado di strutturazione, maggiore sarà la capacità di etichettare il procedimento all'interno di una tassonomia dei dispositivi di democrazia partecipativa, dunque di avvicinarsi all'individuazione di 'idealtipi'. Più la struttura di un processo si consolida a livello teorico e pratico – inteso anche in senso diacronico, ossia che si è formalizzato nel corso del tempo perché praticato in molteplici occasioni e luoghi –, andando man mano a incardinarsi come uno strumento con caratteristiche proprie, più è semplice che si presenti agli operatori con un proprio nome.

Crediamo, dunque, che la specificazione che ci accingiamo a fare sia da leggere alla luce di un troppo poco presente rigore nell'attività di classificazione dei processi partecipativi; e questo, come detto prima, sicuramente discende dalla natura fortemente ibrida e flessibile di questo ambito. Tuttavia, riteniamo possibile per lo meno un tentativo di distinzione di questo tipo: a) se un processo partecipativo acquisisce un'autonomia strutturale tale da poter essere ricondotto a un nome specifico che denota un certo tipo di pratica, al di là di differenze interne (ad es. il bilancio partecipativo); b) se, invece, si caratterizza più per la specificazione della tematica affrontata, o ancora dell'ambito o del tipo di *policy* (di cui abbiamo proposto un possibile elenco in 2.2.1.1.; e quindi ad es. un processo partecipativo di pianificazione urbanistica). O ancora c) se, abbiamo davanti una prassi che si contraddistingue sulla base di una certa tecnica/metodologia, più o meno estesa e robusta (ad es. un

Vedi anche Fung, A., Survey Article: Recipes for Public Spheres: Eight Institutional Design Choices and Their Consequences, *Journal of Political Philosophy*, 11(3), 338-367, 2003, <https://doi.org/10.1111/1467-9760.00181>.

⁴⁹ Bobbio, L. & Pomatto, G., op. cit., pag. 11.

⁵⁰ *Ivi*, pag. 12.

⁵¹ *Ibid.*

⁵² *Ivi*, pag. 18.

processo partecipativo condotto con *Multi Criteria Analysis*): e questo anche per non confondere un tipo di processo con un approccio che invece può essere utilizzato al suo interno (ad es. una Giuria di cittadini non ha la stessa valenza di un *focus group*), cosa non sempre così chiara e immediata come si potrebbe pensare.

Oltretutto, anche all'interno dell'insieme delle stesse tecniche vi sono «proposte di natura molto diseguale»⁵³, che scendono nel dettaglio a diversi livelli, con estensione ed elasticità molteplici: difatti, alcuni approcci sono «“trasversali”, possono essere ... impiegati in qualsiasi situazione e all'interno di qualsiasi processo»⁵⁴, per la gestione di procedure decisionali che semplicemente coinvolgono più persone in contesti eterogenei – non necessariamente riconducibili alla democrazia partecipativa –, o per la conduzione di tavoli di varia natura; «altri propongono precettistiche molto specifiche ... dall'inizio alla fine»⁵⁵. Da questo ultimo passaggio discende dunque che, se non espressamente stabilito, anche i tavoli di co-progettazione si possono avvalere di queste tecniche per la conduzione del dialogo, nella specifica fase in cui questo è previsto.

Nell'analisi di Bobbio, è prima di tutto veicolata una concezione delle tecniche in qualità di «ingredienti di base»⁵⁶, che dunque devono essere auspicabilmente combinate per giungere a una strategia adatta alla contingenza; secondariamente, è proposta una suddivisione tra «[a] *tecniche per l'ascolto* ... [b] *per l'interazione costruttiva* ... [c] *per la risoluzione dei conflitti*»⁵⁷. Le prime sono funzionali a venire al corrente delle percezioni e delle narrazioni esistenti tra gli attori su una certa questione sociale, le seconde a rendere il dialogo fruttuoso, le terze alla ricomposizione del dissenso.

Ciò premesso, chiariamo che, per chi scrive e in questa sede, è più importante stabilire dei principi orientativi di metodo che indirizzino l'analisi piuttosto che passare in rassegna tutte le componenti esistenti e possibili della democrazia partecipativa, nel tentativo di fornire degli elenchi esaustivi. Questo perché, soprattutto in merito alle tecniche e agli approcci di facilitazione che possono essere selezionati per la gestione di una certa fase del processo, si può parlare di circa cinquecento metodi⁵⁸. Dunque, abbiamo scelto di stringere il campo ai tipi di processo partecipativo e alle tecniche che possono concorrere allo svolgimento già riportati in alcuni riferimenti da noi

⁵³ *Ivi*, pag. 21.

⁵⁴ *Ibid.*

⁵⁵ *Ibid.*

⁵⁶ Bobbio, L. (a cura di), op. cit., 2004, pag. 55.

⁵⁷ *Ibid.*

⁵⁸ Cfr. International Association of Facilitators, *Methods Library* | *IAF World*. International Association of Facilitators, n.d., <https://www.iaf-world.org/site/pages/methods-library>.

selezionati⁵⁹. Inoltre, illustreremo le caratteristiche essenziali per ciascuna voce seguendo il modello del dizionario, che ovviamente rimanda a un eventuale approfondimento.

Riprendendo il grado di strutturazione dei processi va detto che, al di là dell'adattabilità e dell'apertura a modifiche interne alle procedure, il fatto che vi siano fasi, tempi, spazi e metodologie stabiliti e comunicati *ex ante* trasmette una certa sicurezza a tutti gli attori coinvolti. Ogni processo è progettato in armonia con le caratteristiche del contesto in cui si appresta ad avvenire, e per questo le combinazioni tra tempistiche e metodi «sono praticamente infinite»⁶⁰. Ad ogni modo il «*setting*»⁶¹ partecipativo, che consiste nella accurata definizione di ogni elemento costitutivo menzionato in precedenza, nonché delle fasi che scandiscono la prassi, della disposizione spaziale e delle tempistiche generali determina la qualità del momento di democrazia partecipativa.

2.2.2.1. Tipi⁶²

Come vedremo – per aggiungere una piccola premessa alla lettura dei tipi e delle tecniche riportati –, nella prassi effettiva avremo difficoltà a stabilire una linea di demarcazione netta tra i dispositivi propri della democrazia deliberativa e quelli propri della democrazia partecipativa. Difatti, crediamo che il modello del processo partecipativo si estenda nello spazio tracciato da entrambi i domini democratici, mediante strumenti che si concretizzano in diverse intensità di contributo. E

⁵⁹ Ossia:

- Bobbio, L. (a cura di), *A più voci. Amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi*, Napoli-Roma, Edizioni Scientifiche Italiane, 2004, <http://partecipazione.formez.it/sites/all/files/A%20più%20voci.pdf>.
- Bobbio, L. (a cura di), *Amministrare con i cittadini. Viaggio tra le pratiche di partecipazione in Italia*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2007, <http://partecipazione.formez.it/sites/all/files/amministrareconicittadini.pdf>.
- De Toffol, F. & Valastro, A., *Dizionario di democrazia partecipativa*, Centro Studi Giuridici e Politici - Regione Umbria, 2012, https://www.regione.toscana.it/documents/10180/1393902/diz_democrazia_partecipativa_materiali.pdf/627b9269-b91c-4765-866c-3d160e0a1f9c.
- Nanz, P., Fritsche, M., *La partecipazione dei cittadini: un manuale. Metodi partecipativi: protagonisti, opportunità e limiti*, Bonn, Bundeszentrale für politische Bildung (versione italiana a cura della Regione Emilia-Romagna), 2012, <https://partecipazione.regione.emilia-romagna.it/tecnico-di-garanzia/documentazione/la-partecipazione-dei-cittadini-un-manuale/documenti/la-partecipazione-dei-cittadini-un-manuale>.
- OPER - Osservatorio partecipazione Emilia-Romagna, *Glossario*, Osservatorio Partecipazione, n.d., <https://www.osservatoriopartecipazione.it/glossario>.

Documenti e rapporti che, ad ogni modo, sono stati pensati soprattutto come *vademecum* per le pubbliche amministrazioni.

⁶⁰ Bobbio, L. & Pomatto, G., op. cit., pag. 19.

⁶¹ *Ivi*, pag. 20.

⁶² Vedi anche Bobbio, L., Sintomer, I. & Allegretti, G., I bilanci partecipativi in Europa, *Il Mulino, Rivista trimestrale di cultura e di politica*, 2/2010, 328-330, 2010, <https://www.rivisteweb.it/doi/10.1402/31588>.

quindi riteniamo che anche le procedure più propriamente ‘deliberative’ possano legittimamente rientrare nella tipologia da noi analizzata.

Bilancio partecipativo: pratica volta ad includere la cittadinanza nel processo decisionale relativo «al bilancio preventivo dell’ente, cioè alla previsione di spesa e agli investimenti pianificati dall’amministrazione»⁶³, in qualità di «strumento propedeutico»⁶⁴ con cui viene attivato un dialogo sociale in ambito economico e finanziario. I singoli attori hanno così voce in capitolo in merito alla destinazione, ripartizione e modalità di spesa di – generalmente – non tutto, bensì una parte di denaro pubblico sul territorio, determinando scelte così modulate alla luce delle necessità e delle problematiche locali espresse. La cittadinanza può dunque «partecipare alla previsione di investimento, influenzare le scelte e priorità politiche e quindi “decidere” attivamente le politiche future»⁶⁵, innescando un ciclo virtuoso di *governance* aperta e trasparente, tendenzialmente al livello comunale. Lo strumento – come già anticipato – non si attua in una prassi univoca e universale, ma possono essere individuate delle «fasi essenziali ... [ossia] l’informazione, la consultazione e la decisione, il documento della partecipazione, il monitoraggio e la verifica»⁶⁶.

*Citizens’ assembly*⁶⁷: famiglia di processi che consiste nell’attività deliberativa di un corpo di cittadini in merito a una determinata questione di interesse generale, con la finalità di fornire delle raccomandazioni consensuali finali all’organo politico. Le assemblee riuniscono un gruppo

⁶³ PAQ – Pubblica Amministrazione di Qualità, *Bilancio Partecipativo. Come coinvolgere i cittadini nella governance locale*, Qualità PA, 2015, <http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/customer-satisfaction/ascolto-e-partecipazione-dellutenza/bilancio-partecipativo/>.

⁶⁴ *Ibid.*

⁶⁵ *Ibid.*

⁶⁶ De Toffol, F. & Valastro, A, op. cit., pag. 41.

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

⁶⁷ Si tratta di una macrocategoria tanto di ampio respiro quanto complessa. Difatti, in letteratura vi è scarso accordo sulla natura (se tradizionale-conservatrice o ancora attuale), su origini, discendenze e sui modelli riconducibili a tale classe. Ad esempio, sempre tra i documenti redatti dalla Regione Emilia-Romagna (nello specifico vedi *Assemblee dei cittadini*, Regione Emilia-Romagna, Assemblea Legislativa, 2022, https://partecipazione.regione.emilia-romagna.it/tecnico-di-garanzia/servizi/linee-guida-per-la-progettazione/copy_of_gli-strumenti-di-democrazia-diretta-deliberativa-partecipativa-dddp), vengono fatti rientrare sotto tale etichetta «Citizens’ Summit ... Voting Conference ... Citizens’ [Public] Hearing ... Town Meeting» (*Ibid.*). Tuttavia, in questo spazio tratteremo esclusivamente la ‘forma base’ del modello in analisi (tenendo a mente sempre le dovute approssimazioni).

rappresentativo di cittadini, da trenta a centosessanta⁶⁸, per deliberare in modo informato e facilitato attraverso tre momenti principali: a) la fase dell'apprendimento, durante la quale i partecipanti acquisiscono informazioni sull'oggetto del dibattito tramite materiale di vario tipo; b) la fase di ascolto, in cui avvengono audizioni pubbliche, consultazioni e contributi da parte di esperti; c) la fase deliberativa, in piccoli gruppi e in plenaria, alla fine della quale si arriva alla proposta di un'alternativa tramite voto o consenso⁶⁹.

*Consensus conference*⁷⁰: procedura incentrata sul sottoporre a quindici-venti cittadini ordinari estratti a sorte delle questioni che vertono su «temi tecnico-scientifici che hanno una portata sociale controversa, anche tra gli stessi scienziati»⁷¹. Il panel di cittadini è chiamato a interloquire con alcuni esperti sull'oggetto in discussione, così ottenendo materiale e mezzi per trattarlo – in ultima istanza, mediante un documento consensuale – durante «una conferenza finale con esperti/e, politici, funzionari pubblici e amministratori/trici di imprese o organizzazioni»⁷².

Deliberative polling: iter, sicuramente più proprio della democrazia deliberativa anziché partecipativa, «a metà fra un esperimento scientifico e una consultazione»⁷³, attuato nel momento in cui si necessita un impegno informativo e di consapevolezza da parte dell'opinione pubblica su questioni tanto salienti quanto intricate. Consiste nella selezione casuale di campioni rappresentativi, dalle duecento alle seicento persone, ai quali vengono somministrati questionari rilevatori di opinioni *ex ante* ed *ex post*, così da registrare gli eventuali spostamenti. L'evento centrale è il dibattito deliberativo (di regola lungo un fine settimana) che si svolge prima in sottogruppi e poi in plenaria

⁶⁸ In posizione intermedia, per quanto concerne il numero di partecipanti, tra il modello della Giuria dei cittadini e quello del Sondaggio deliberativo.

⁶⁹ Cfr. *Method - Citizens' Assembly*, Partecipedia, n.d., <https://participedia.net/method/4258> e The Royal Society for the Encouragement of Arts, Manufactures and Commerce, *How to run a citizens' assembly A handbook for local authorities based on the Innovation in Democracy Programme*, 2020, <https://www.thersa.org/globalassets/reports/2020/IIDP-citizens-assembly.pdf>.

⁷⁰ «la cui versione statunitense si presenta come un dialogo tra esperti [e quindi a nostro avviso non rientrerebbe propriamente tra i processi partecipativi] su tematiche altamente strutturate mentre la variante danese si concreta come un confronto tra cittadini informati» (Bonanni, M. & Penco, M., *Modelli deliberativi: una ricognizione critica*, in Pellizzoni, L. (a cura di), *Dispensa di Sociologia dei processi partecipativi*, Università di Pisa – Dipartimento di Scienze Politiche, 2017, pagg. 53-54, https://people.unipi.it/luigi_pellizzoni/wp-content/uploads/sites/380/2017/11/Pellizzoni-Dispensa-di-Sociologia-dei-processi-partecipativi-aa-2017-18.pdf).

⁷¹ Bobbio, L. & Pomatto, G., op. cit., pag. 14.

⁷² OPER - Osservatorio partecipazione Emilia-Romagna, op. cit.

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

⁷³ De Toffol, F. & Valastro, A., op. cit., pag. 71.

con anche politici ed esperti. Il sondaggio finale rappresenta «un orientamento ai decisori, più maturo e responsabile»⁷⁴.

Dibattito pubblico⁷⁵: modalità di coinvolgimento dei cittadini «a monte del processo decisionale relativo a un progetto»⁷⁶ di costruzione di grandi opere pubbliche: l'intervento si snoda dalla possibilità o meno di realizzazione stessa dell'infrastruttura ('opzione zero') alla comune definizione delle finalità, degli aspetti strutturali e delle varie implicazioni, con discussione sulle alternative esistenti. Il contraddittorio deve dunque avvenire tra abitanti, pubbliche amministrazioni e proponenti, nella fase antecedente alla decisione finale in merito al progetto. Il dibattito deve essere gestito da un attore terzo e imparziale. In Italia, la cornice normativa è data dal Codice dei contratti pubblici, all'art. 40⁷⁷.

Giuria di cittadini⁷⁸: strumento ispirato alla natura delle giurie popolari nel procedimento giudiziario americano, finalizzato alla produzione, da parte di cittadini ordinari, di «raccomandazioni su un dato problema di interesse collettivo»⁷⁹. Viene estratto a sorte un panel rappresentativo composto da quindici a venticinque soggetti, ricompensati per svolgere questo ruolo; è poi convocato a discutere in merito a una tematica rilevante per quattro o cinque giornate, dopo aver ascoltato e interrogato gli esperti, con la presenza di facilitatori. Una volta terminate le audizioni, la giuria elabora il documento motivato in cui i vari interessi vengono bilanciati⁸⁰.

⁷⁴ *Sondaggio deliberativo*, Regione Emilia-Romagna, Assemblea Legislativa, 2022, https://partecipazione.regione.emilia-romagna.it/tecnico-di-garanzia/servizi/linee-guida-per-la-progettazione/copy_of_gli-strumenti-di-democrazia-diretta-deliberativa-partecipativa-dddp. Cfr. anche *What is Deliberative Polling®?* | *Deliberative Democracy Lab*, Stanford. Deliberative Democracy Lab, n.d., <https://deliberation.stanford.edu/what-deliberative-polling#TheProcess>.

⁷⁵ Nell'originario modello francese il dibattito ha una durata stabilita di quattro mesi, al termine dei quali il presidente della Commissione (autorità indipendente) redige un report di pro e contro circa l'oggetto dibattuto.

⁷⁶ OPER - Osservatorio partecipazione Emilia-Romagna, op. cit.

⁷⁷ Cfr. *Decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36. Codice dei contratti pubblici in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78, recante delega al Governo in materia di contratti pubblici*, Gazzetta Ufficiale, 2023, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/2023/03/31/77/so/12/sg/pdf>.

⁷⁸ «Planungszelle» nel modello tedesco. Vedi Bobbio, L. (a cura di), op. cit., 2004, pagg. 115-117.

Inoltre, si ritiene che anche il modello del *Citizens' Reference Panel* faccia riferimento a quello della Giuria, con la differenza che i primi possono riunirsi per un periodo di tempo più lungo: cfr. *Method – Citizens' Reference Panel*, Partecipedia, n.d., <https://participedia.net/method/635>.

⁷⁹ OPER - Osservatorio partecipazione Emilia-Romagna, op. cit.

⁸⁰ Cfr. *How We Work | Citizens Juries*, Center for New Democratic Processes, n.d., <https://www.cndp.us/how-we-work/>.

*Town meeting*⁸¹: «Erede del Town Meeting del New England, risale al 1620 ... Le sue varianti sono: ... Electronic Town Meeting ... [e] 21st Century Town Meeting»⁸². Questi ultimi due tipi permettono di condurre un processo decisionale con collettività molto ampie di persone, da decine a centinaia nel primo caso e da centinaia a migliaia nel secondo⁸³. Entrambi mediante la suddivisione dei partecipanti in tavoli da dieci/dodici persone, coordinati da un facilitatore (con la differenza che l'ETM consente la partecipazione multilingue da sedi diverse). Ciascun gruppo è provvisto di un computer collegato in rete con gli altri, tramite il quale vengono trasferiti i rispettivi contenuti esiti della 'micro-deliberazione' a un dispositivo centrale, che li espone poi alla totalità degli attori. Con lo strumento del televoto è dato conoscere in tempo reale le diverse opinioni⁸⁴.

2.2.2.2. Tecniche

Esponiamo ora, brevemente e in forma di tabella così da facilitare il confronto e apprezzare – in casi come questi – la sintesi, alcune tecniche con le quali possono essere modulati i processi partecipativi. Si noterà, anche tramite queste descrizioni sotto forma di *bullet point list*, che alcuni approcci risultano più strutturati, complessi e 'completi' di altri, dunque più in grado di reggere l'intero corso del processo anziché solo una parte di esso: tali tecniche sono da noi scurite in tabella, così da indicare la loro possibile collocazione in una posizione intermedia tra metodologie più semplici e i 'tipi' che abbiamo sopra illustrato come prassi maggiormente consolidate.

Avanziamo che il discrimine verosimile tra un tipo di processo e un metodo che vanta una certa robustezza, come ad esempio tra un bilancio partecipativo e una *Future Search Conference*, sia il grado di versatilità dello strumento: il secondo si può ben adattare a diverse situazioni e tematiche, tanto flessibile da potersi combinare con altri approcci ed estendersi in diversa misura relativamente alle fasi dell'intero processo.

Come anche accennato sopra, l'elenco sottostante riporta solo una selezione di tecniche ed è quindi tutt'altro che esaustivo relativamente alle metodologie che possono essere utilizzate per gestire delle discussioni di gruppo o dei momenti all'interno di un processo partecipativo. Prima di tutto,

⁸¹ Nella versione originale: «si articola in vari tavoli di discussione, composti da 8-10 persone, con un facilitatore e un verbalizzatore. Dopo la discussione sulla domanda posta al tavolo di discussione, vengono formulate alcune opzioni (come quelle di un questionario a risposte chiuse) e richiesto alle persone partecipanti di esprimere una propria preferenza, attraverso varie modalità, che di solito garantiscono l'anonimato» (OPER - Osservatorio partecipazione Emilia-Romagna, op. cit.).

⁸² *Town Meeting*, Regione Emilia-Romagna, Assemblea Legislativa, 2022, https://partecipazione.regione.emilia-romagna.it/tecnico-di-garanzia/servizi/linee-guida-per-la-progettazione/copy_of_gli-strumenti-di-democrazia-diretta-deliberativa-partecipativa-dddp.

⁸³ Bobbio, L. & Pomatto, G., op. cit., pag. 22.

⁸⁴ Cfr. *Method - 21st Century Town Meeting*®, Participedia, n.d., <https://participedia.net/method/145>.

abbiamo deciso di selezionare i metodi che abbiamo semplicemente più spesso letto tra gli elenchi di approcci impiegati nell'ambito di nostro interesse, in qualche modo i 'più comuni'; poi, non citeremo né le micro-tecniche, concentrandoci su quelle più estese e composite, né le tecniche frutto di ibridazioni tra due modelli 'originari'; dopodiché, un'ulteriore cernita è avvenuta a favore delle procedure che presentano un certo grado di strutturazione e una definizione delle tempistiche, dei partecipanti e degli elementi fondamentali caratteristici, tale da permettere anche una lettura dell'approccio 'a fasi' (non solo legata ai principi teorici o agli obiettivi su cui esse si basano)⁸⁵. Inoltre, non riportiamo in tabella le metodologie che nascono – e quindi sono solitamente impiegate – per gestire processi esclusivamente con o tra esperti e/o *stakeholder*, non prevedendo il coinvolgimento dei cittadini ordinari⁸⁶.

Tabella 5: Tecniche e approcci per processi partecipativi

Nome	Caratteristiche ⁸⁷	Esempi di casi
<i>Action Planning</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Basata sulla costruzione di scenari</u> • Individuare e definire necessità del territorio/contexto insieme alla comunità locale • Partecipanti: 10-30 • Durata: 3-4 sessioni in 1-2 mesi • Fasi: esplicitazione di regole e principi, domande generali, espressione delle idee in <i>post it</i> su cartelloni, definizione di aspetti positivi e negativi del contesto (narrazione 'egemone'), previsioni su cambiamenti ed effetti attesi positivi e negativi, individuazione di linee guida per ottenere i primi e prevenire i secondi 	Contratti di quartiere, Roma ⁸⁸
<i>Appreciative Inquiry</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Produrre prospettive di cambiamento collettivo facendo leva sulle condizioni positive • Tralasciata l'analisi degli aspetti negativi e valutazione positiva degli elementi funzionanti; da lì individuati i motivi alla base del successo 	Piano amministrativo, Ryedale (North Yorkshire) ⁸⁹

⁸⁵ Per questa ragione abbiamo escluso: Ascolto attivo, Ascolto passivo, *BarCamp*, *Charrette*, Confronto creativo, *Consensus Building*, *Creative problem solving*, Facilitazione visuale, *Focused conversation*, *Future Lab*, *Lego Serious Play*, *Liberating structures*, Mosaico digitale (MODÌ), *National Issues Forum*, *Pro Action Café*, *Scenario Workshop*, *SWOT Analysis*, *Wisdom Council*.

⁸⁶ Per questa ragione abbiamo escluso: Metodo *Delphi*, *Nominal Group Technique*, *Project Cycle Management* (basato sul *Logical Framework Approach*) e dunque il ricompreso *Goal Oriented Project Planning* (GOPP). Queste tecniche potrebbero rappresentare il distinguo tra gli strumenti propriamente utilizzabili all'interno dei processi partecipativi e quelli invece impiegabili eventualmente solo per la gestione dei tavoli di co-progettazione.

⁸⁷ Si tratta di caratteristiche indicative; ci possono essere variazioni di diversa natura per ogni modello.

Per approfondire ciò che concerne *Brainstorming*, *Metaplan*, *World Café* e *Focus Group*, vedi anche Migliardi, A., Tortone, C., Grosini, M., Scarponi, S. & Coppo, A., *Lavorare con i gruppi. Una raccolta di tecniche di partecipazione* (Suglia, A. & Tosco, E., a cura di), Dors – Centro Regionale di Documentazione per la Promozione della Salute, 2019, https://www.dors.it/documentazione/testo/201910/Raccolta_tecniche_191028.pdf.

⁸⁸ Bobbio, L. (a cura di), op. cit., 2004, pagg. 84-85.

⁸⁹ Nanz, P., Fritsche, M., op. cit., pagg. 61-62.

	<ul style="list-style-type: none"> • Partecipanti: da 12 ad alcune centinaia (fino a > 2000) • Durata: un giorno (anche più anni) • Fasi (4): comprensione del successo (<i>discovery</i>), sviluppo di prospettive future (<i>dream</i>), elaborazione e progettazione pratica della visione (<i>design</i>), individuazione strategie e realizzazione (<i>destiny</i>) 	
<i>Brainstorming</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppare soluzioni creative per un problema specifico; assenza di giudizi • Partecipanti: non > 15; con facilitatore • Durata: tra 30 minuti e 2 ore • Fasi: creazione del <i>setting</i> ed esplicitazione delle regole, messa a fuoco del problema, esposizione delle idee, associazione e organizzazione delle idee, rielaborazione verso fattibilità e costruzione sintesi 	Area Venchi Unica, Torino ⁹⁰
Camminata di quartiere	<ul style="list-style-type: none"> • Passeggiata in piccoli gruppi: cittadini, tecnici e politici 	Vedi 4.2.1.3.
<i>European Awareness Scenario Workshop (EASW)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Basata sulla costruzione di scenari</u>: approfondire i bisogni della collettività, attivare percorsi di cambiamento innovativo organizzato • Ruolo della tecnologia • Partecipanti: 30 (ma anche >) in 4 categorie, ossia politici/funzionari, privati, tecnici/esperti, cittadini; con moderatori • Durata: circa 2 giorni • Fasi: elaborazione di visioni future (uno scenario catastrofico e uno idilliaco) per ogni categoria, discussione in plenaria, individuazione quattro temi più significativi; ciascun tema assegnato a nuovi gruppi misti, elaborazione di idee e di modalità di realizzazione tramite <i>brainstorming</i> e negoziazione; presentazione di cinque idee a gruppo in plenaria, votazione e selezione delle cinque più significative 	Processo Agenda 21, Ferrara ⁹¹
<i>Focus Group</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Discussione mirata su argomento specifico • Partecipanti: 4-15 persone, raccomandabile selezione su omogeneità; con conduttore e osservatore • Durata: 1-2 ore • Preliminare costruzione della <i>interview guide</i> con le domande che verranno sottoposte, poi rielaborata • Fasi: discussione informale, elaborazione e interpretazione, sintesi finale 	Piano strutturale, Comune di Dicomano (FI) ⁹²
<i>(Future) Search Conference</i> ⁹³	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Basata sulla costruzione di scenari</u>, ricerca di un futuro realizzabile • Partecipanti: 35-40 (anche >); 2 facilitatori • Durata: 2-3 giorni 	<i>Bad Nauheim 2015</i> , Assia ⁹⁴

⁹⁰ Bobbio, L. (a cura di), op. cit., 2004, pagg. 75-76.

⁹¹ Ivi, pagg. 82-83.

⁹² Ivi, pagg. 106-108.

⁹³ Anche chiamata – nelle sue varianti – Conferenza sul futuro, *Future Scenario, Participatory Scenario Building Workshop*.

⁹⁴ Nanz, P., Fritsche, M., op. cit., pagg. 112-113.

	<ul style="list-style-type: none"> • Elementi: passato, presente, futuro probabile, futuro desiderabile • (5) Fasi: <i>brainstorming</i> in plenaria sulle tendenze generali (globali) dell'ambiente di riferimento, divisione in 4 gruppi, elaborazione di un 'Possibile Scenario', costruzione in plenaria di due scenari complessivi combinando temi comuni relativi a futuri probabili e desiderabili; ripetizione fase 1 ma sulle tendenze specifiche di X (problema/oggetto); analisi dell'evoluzione storica di X; in gruppi dinamici si individuano soluzioni innovative e fattibilità per la visione futura di X, discussione e produzione scenario collettivo; formulazione di strategie per arrivare al futuro desiderabile, dibattito sulla fattibilità delle strategie implementative, interrogazione ai singoli sul tipo di impegno per agevolare il piano, redazione di un documento indicativo 	
<i>Multi Criteria Analysis (MCA)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Giungere a una soluzione condivisa partendo dai criteri di scelta e non da alternative; in situazioni di conflitto • Fasi (4): deliberazione su aspetti rilevanti per scegliere le alternative, trasformazione in criteri definiti e misurabili; assegnazione dei pesi a ciascun criterio; valutazione delle alternative rispetto ai criteri; formazione della graduatoria delle alternative tramite un algoritmo di analisi multicriteri (fase tecnica) 	Progetto <i>Non rifiutarti di scegliere</i> , Provincia di Torino ⁹⁵
<i>Metaplan</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppare opinioni e costruire una visione comune • Tecniche di visualizzazione • Partecipanti: 50-200, in sottogruppi e minigruppi; con facilitatore • Durata: da 3 ore a un giorno • Fasi: <i>brainstorming</i> sul tema in cui schede individuali delle idee (codificate per colore e forma) sono poste su lavagne, aggregazione di opinioni per argomento, formazione di gruppi di lavoro da ogni insieme, proposte di idee e soluzioni, presentazione in plenaria con definizione strategia 	Welfare e agenda digitale locale, Unione Val d'Enza ⁹⁶
<i>Open Space Technology (OST)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Quattro principi e una legge • Partecipanti: fino a > 2000; con conduttore • Durata: da 5 ore a 2-3 giorni • Fasi: apprendimento e strutturazione dell'agenda in plenaria, proposta dei temi di discussione, andamento in diverse sessioni, resoconto di tutte i dibattiti svolti 	Vedi 4.2.1.4.
<i>(Participatory) Action Research</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Indagine conoscitiva per promuovere coinvolgimento attivo verso il miglioramento • Coinvolgimento <i>stakeholder</i> e attori significativi del territorio; processo che inizia dall'interno della realtà 	Pianificazione idrica collaborativa, Australia del Nord ⁹⁷

⁹⁵ Bobbio, L. (a cura di), op. cit., 2004, pag. 115.

⁹⁶ *Welfare e agenda digitale locale*, OPER - Osservatorio partecipazione Emilia-Romagna, 2023, <https://www.osservatoriopartecipazione.it/scheda-processo/2162>.

⁹⁷ Mackenzie, J., Tan, P. L., Hoverman, S. & Baldwin, C., The value and limitations of participatory action research methodology, *Journal of hydrology*, 474, 11-21, 2012, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022169412007573>.

	<ul style="list-style-type: none"> • Attivazione Forum Locale per la finale costituzione di Gruppo Territoriale Locale • Fasi: preparazione strumento di indagine, campionamento, somministrazione pre-test, analisi e interpretazione dati, redazione report finale, restituzione pubblica 	
<i>Planning for Real</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Alternativa alla discussione parlata • Necessaria verifica preliminare su fattibilità di interventi e presenza strumenti informativi sull'urbanistica • Con facilitatori • Fasi: rappresentazione area di intervento tramite plastico tridimensionale, posizionamento carte-opzione indicanti interventi migliorativi, rilevazione risultati da parte dei tecnici 	Vedi 4.2.1.5
<i>World Café</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Promuovere una cultura del dialogo • Partecipanti: da 12 a 1200, in gruppi di 4-6 persone; con facilitatore • Durata: da un'ora e mezzo a 4 ore • Fasi: primo ciclo di conversazione di 20-30 minuti su tema assegnato (da una o più domande), cambio tavolino (gruppo) a ogni cambio turno, un <i>host</i> comunica ai nuovi arrivati i principali risultati del turno precedente, annotazione di ogni discussione; raccolta risultati, illustrazione e discussione in plenaria 	<i>Tutti nella stessa Barga, Barga (LU)</i> ⁹⁸

2.3. Riferimenti nell'ordinamento⁹⁹

Veniamo dunque alla illustrazione di alcuni riferimenti normativi che possono essere considerati come base formale del modello dei processi partecipativi, sebbene – a nostro avviso – non si tratti di un quadro così disciplinante come nel caso della co-progettazione. Difatti, ci proponiamo di fare – in chiusura di questo capitolo – solo una veloce esposizione di un qualcosa che meriterebbe non solo un approfondimento ma, ancor prima, una ricognizione e un raggruppamento (soprattutto per quanto concerne le leggi regionali).

Passeremo dunque in rassegna, a titolo orientativo-indicativo, alcuni riferimenti prima della normativa nazionale poi di quella regionale, esclusivamente con riferimento alla Regione Toscana,

⁹⁸ *Tutti nella stessa Barga*, Open Toscana – Partecipazione, 2020, <https://partecipa.toscana.it/web/tutti-nella-stessa-barga>.

⁹⁹ Precisiamo che in questa sede tratteremo brevemente i dispositivi normativi sui quali si incardinano e si sviluppano gli strumenti che abbiamo fatto rientrare nel modello del processo partecipativo. Non ci spingeremo, quindi, nella direzione di includere una lettura della democrazia partecipativa dal punto di vista del diritto amministrativo, con approfondimento della eventuale partecipazione dei privati in una certa fase della procedura di adozione di un atto amministrativo (L. 241/1990). In generale, si può certamente ammettere che «la questione della partecipazione attenga sia al diritto costituzionale che al diritto amministrativo. Ciascuno dei due ambiti affronta il problema sotto una prospettiva differente e fornendo una lettura diversa alla luce delle diverse disposizioni specifiche» (Della Giustina, C., *Democrazia partecipativa: un'analisi teorica di un istituto in evoluzione*, *Cammino Diritto*, 1-21, 2019, pag. 11, https://rivista.camminodiritto.it/public/pdfarticoli/4438_10-2019.pdf).

orizzonte spaziale privilegiato per ciò che riguarda lo studio da noi condotto¹⁰⁰. E procediamo tenendo a mente il perimetro delineato, nell'introduzione a questa ricerca, dall'art. 118 co. 4 della Costituzione.

2.3.1. Normativa nazionale

Nonostante ci stiamo muovendo in un ambito che concretamente ammette molte possibilità di diversa regolamentazione – a più livelli –, «i fondamenti giuridici ... non mancano e sono tali da assicurare la legalità dell'insieme e la spontaneità che sembra necessaria allo sviluppo della pratica»¹⁰¹.

Prima di tutto gli articoli 1, 2 e 3 della nostra Costituzione, con particolare riferimento a dove la *partecipazione* è menzionata, ossia art. 3 co. 2:

È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese.¹⁰²

Il Costituente «intese attribuire al principio di partecipazione un significato ancor più pregnante ... collocandolo a chiusura dei primi tre articoli ... quasi a voler completare il quadro fisionomico del nuovo ordinamento»¹⁰³. Pertanto, il ciclo democratico dei primi tre articoli della Carta trova l'*incipit* nella sovranità popolare esercitata nelle «forme e nei limiti»¹⁰⁴ previsti, continua con «i diritti inviolabili ... [e i] doveri di solidarietà»¹⁰⁵, specificando che è nelle «formazioni sociali»¹⁰⁶ che si esplica e si sviluppa la personalità, concludendosi con riferimenti interconnessi tra «dignità sociale ... libertà ... eguaglianza ... sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione»¹⁰⁷. Una premessa che apre all'importanza della democrazia partecipativa (sottolineiamo, ancora una volta, *effettiva*), alla previsione di forme e canali per la sua espressione e all'imprescindibile nesso tra singolo cittadino e struttura organizzativa e istituzionale, sia per

¹⁰⁰ Anche al più alto livello comunitario è possibile notare una certa attenzione alle forme di collaborazione tra cittadinanza e istituzioni, come nel TUE e nel TFUE, quantunque più in qualità di istituto che deve essere generalmente garantito (non necessariamente nella forma di processo partecipativo, che – anzi – non viene menzionato), volto a rivestire la democrazia stessa di maggiore legittimazione (*Ivi*, pag. 15).

¹⁰¹ Allegretti, U., op. cit., 2010b, pag. 7.

¹⁰² Servizio studi e Segreteria generale - Corte Costituzionale, op. cit., pag. 4.

¹⁰³ Valastro, A., *Partecipazione, politiche pubbliche, diritti*, Astrid-online.it, 2010, pag. 6, https://www.astrid-online.it/static/upload/protected/Vala/Valastro---Relazione-introductiva_08_03_10.pdf.

¹⁰⁴ Servizio studi e Segreteria generale - Corte Costituzionale, op. cit., pag. 3.

¹⁰⁵ *Ibid.*

¹⁰⁶ *Ibid.*

¹⁰⁷ *Ivi*, pag. 4.

l'attuazione dello stato di diritto stesso sia per lo svolgersi della persona umana. «Nella sua generalità, questa norma è sufficiente a dare fondamento all'inserimento nell'ordinamento di pratiche partecipative anche della massima dimensione ... non è da ritenere necessariamente bisognosa di leggi applicative o autorizzative, bastando valersi della dimensione autoapplicativa del principio fondamentale»¹⁰⁸.

Dopodiché, portiamo all'attenzione il *Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali* (TUEL), che nell'art. 8 vede dedicata una sezione alla partecipazione popolare, alla luce della quale vengono estesi dunque i margini di contributo delle singole persone¹⁰⁹:

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

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

Co. 5: Lo statuto, ispirandosi ai principi di cui alla legge 8 marzo 1994, n. 203, e al decreto legislativo 25 luglio 1998, n. 286, promuove forme di partecipazione alla vita pubblica locale dei cittadini dell'Unione europea e degli stranieri regolarmente soggiornanti.¹¹⁰

Sebbene la partecipazione sia definita come 'popolare', non ci sia un esplicito riferimento alla democrazia partecipativa come forma alla quale si riconosce una sua autonomia concettuale (con tutti i pericoli di sovrapposizione sopra espressi) e, infine, le forme partecipative previste siano tradizionali e non specifiche, crediamo che sia una normativa in grado di aprire un varco nella direzione da noi trattata, fissando l'importanza della materia.

2.3.2. Normativa regionale

Spostiamo ora la lente di ingrandimento sugli ordinamenti regionali.

Tutti gli statuti delle regioni ordinarie sanciscono, sotto forma di diritto, il principio della partecipazione e della consultazione dei cittadini. Tuttavia, essi si riferiscono per lo più agli istituti e alle metodologie classiche (ossia referendum, iniziativa legislativa popolare, petizioni, ecc.), non

¹⁰⁸ Allegretti, U., op. cit., 2010b, pag.7.

Vedi anche Allegretti, U., op. cit., 2011a, pagg. 203-204.

¹⁰⁹ 'Persone' perché, oltre ai cittadini 'formali', sono menzionati anche gli «stranieri regolarmente soggiornanti».

¹¹⁰ *Decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267. Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali*, Gazzetta Ufficiale, 2000,

https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2000-09-28&atto.codiceRedazionale=000G0304&elenco30giorni=false.

propri della democrazia partecipativa così come da noi intesa, sia concettualmente che pragmaticamente. Difatti, per trovare un inquadramento normativo ai dispositivi fin qui analizzati entro il perimetro regionale, è necessario andare a rilevare la produzione di leggi organiche che siano propriamente e miratamente volte alla promozione della partecipazione *stricto sensu*.

Ad ogni modo, se determinati strumenti ‘partecipativi’ vengono definiti tradizionali, d’altro canto quelli analizzati in questo studio rappresentano «casi ... di “innovazione democratica”»¹¹¹, sempre più incorporati nelle strutture rappresentative entro le quali si esercitano i processi decisionali: si parla di ‘istituzionalizzazione della partecipazione’, ovvero «regolarla con norme e procedure, farla diventare una routine abituale»¹¹². E questo procedimento parte, innanzitutto, dall’inserire entro una legge la nozione di processo partecipativo; poi, continua col prevedere che l’ente regionale si attivi in modo propulsivo e concreto, promuovendo e sostenendo lo svolgimento dei processi, sia finanziariamente, sia istituendo appositi nuclei organizzativi e organismi di garanzia.

Ad oggi, possiamo annoverare sette leggi che rientrano in questo tipo di regolamentazione: cinque delle Regioni a statuto ordinario, ossia Emilia-Romagna, Marche, Puglia, Toscana, Umbria e due delle Province autonome di Trento e Bolzano¹¹³.

2.3.2.1. L.r. 69/2007 e L.r. 46/2013

La prima Regione a dotarsi di una normativa *ad hoc* sulla partecipazione è stata la Regione Toscana con la Legge regionale 27 dicembre 2007 n. 69, recante *Norme sulla promozione della partecipazione alla elaborazione delle politiche regionali e locali*¹¹⁴. Vogliamo qui soffermarci maggiormente sulla attualmente in vigore Legge del 2013, recante *Dibattito pubblico regionale e promozione della partecipazione alla elaborazione delle politiche regionali e locali*, richiamando

¹¹¹ Brunazzo, M., Istituzionalizzare la partecipazione? Le leggi sulla partecipazione in Italia, *Istituzioni del Federalismo*, 3/2017, 837-864, 2017, pag. 838, https://www.regione.emilia-romagna.it/affari_ist/rivista_3_2017/Brunazzo.pdf.

¹¹² Lewanski, R., *La prossima democrazia: dialogo - deliberazione - decisione*, a cura dell’autore, 2016, pag. 133.

¹¹³ Invitiamo a consultare i documenti redatti dal Dipartimento per le riforme istituzionali, aggiornati all’ottobre 2021. Nello specifico: Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le riforme istituzionali, *Le leggi regionali di partecipazione e di consultazione dei cittadini*, Ministro per le riforme istituzionali e la semplificazione normativa, 2021a, <https://www.riformeistituzionali.gov.it/media/1405/focus-llrr-partecipazione-e-consultazione-29ottobre2021.pdf>;

e l’Allegato n. 2: Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le riforme istituzionali, *Processi partecipativi e di consultazione. Schede Regione per Regione*, Ministro per le riforme istituzionali e la semplificazione normativa, 2021b, <https://www.riformeistituzionali.gov.it/media/1403/allegato-2-schede-regionali-processi-partecipativi-e-di-consultazione.pdf>.

¹¹⁴ Cfr. *Legge regionale 27 dicembre 2007, n. 69. Norme sulla promozione della partecipazione alla elaborazione delle politiche regionali e locali*, Raccolta normativa della Regione Toscana, 2007, http://raccoltanormativa.consiglio.regione.toscana.it/articolo?urndoc=urn:nir:regione.toscana:legge:2007-12-27;69&dl=&dl_t=text/xml&dl_a=y&dl_id=tleggiV&pr=argo,1.

rapidamente la precedente solo a titolo di inquadramento introduttivo e di comparazione in merito alle novità¹¹⁵.

In primo luogo, ci troviamo di fronte a due norme poiché il legislatore del 2007, in procinto di promulgare un dettame senza precedenti, ha ritenuto opportuno apporre al testo una *sunset clause*¹¹⁶, ovverosia una clausola di caducità interna alla legge stessa, con la quale si prevedeva il suo cessare di esse in vigore dopo una data specifica (in questo caso vi fu una proroga al 31 marzo 2013)¹¹⁷.

Lewanski¹¹⁸ sottolinea la straordinaria rilevanza della norma del 2007 per i seguenti motivi: è la prima legge al mondo, approvata a livello regionale, volta a incentivare in modo proattivo e generalmente inteso il coinvolgimento dei cittadini, non solo esclusivamente intorno a temi e settori specifici, come in materia di bilancio o di pianificazione urbana; la legge stessa è stata formulata attraverso un «(meta-) *participatory process*»¹¹⁹ durato più di un anno, in grado di far convergere le forme tradizionali della legislazione regionale con gli istituti della democrazia deliberativo-partecipativa; l'attuazione della legge è prevalentemente funzione di un'Autorità indipendente¹²⁰; rappresenta uno dei primi tentativi di tradurre in veste di procedura formale i criteri e i concetti fondamentali della deliberazione¹²¹.

Vogliamo subito riportare i principi ispiratori e gli obiettivi della Legge 46/2013, posti in *incipit* e in continuità con la norma antecedente, con l'effetto di irrobustire la *ratio legis*. Il diritto

¹¹⁵ Si legge all'interno della stessa L.r. 46/2013: «La valutazione sugli esiti della l.r. 69/2007, effettuata al termine di un'indagine conoscitiva svolta dalla Prima commissione consiliare, di concerto con l'Ufficio di presidenza del Consiglio regionale, anche su richiesta della Portavoce dell'opposizione, ha evidenziato differenti valutazioni sugli effetti prodotti dalla medesima legge, ma ha riconfermato, tuttavia, l'opportunità e la validità di uno strumento legislativo in tema di partecipazione, pur con l'introduzione di alcune importanti modifiche ed innovazioni che permettano di superare le criticità emerse» (*Legge regionale 2 agosto 2013, n. 46. Dibattito pubblico regionale e promozione della partecipazione alla elaborazione delle politiche regionali e locali*, Raccolta normativa della Regione Toscana, 2013,

<http://raccoltanormativa.consiglio.regione.toscana.it/articolo?urndoc=urn:nir:regione.toscana:legge:2013-08-02;46&pr=idx,0;artic,1;articparziale,0>).

¹¹⁶ Non ripresentata nella Legge del 2013.

¹¹⁷ Cfr. Brunazzo, M., op. cit., pag. 845.

¹¹⁸ Lewanski, R., Institutionalizing Deliberative Democracy: the 'Tuscany laboratory', *Journal of Public Deliberation*, 9(1), pag. 3, <https://www.oidp.net/docs/repo/doc208.pdf>.

Vedi anche Lewanski, R., Promuovere la partecipazione deliberativa: la legge toscana alla prova dell'applicazione, in Allegretti, U. (a cura di), *Democrazia partecipativa: esperienze e prospettive in Italia e in Europa* (241-262), Firenze, Firenze University Press, 2010.

¹¹⁹ *Ibid.*

¹²⁰ Il ruolo dell'Autorità (Capo I, Sezione II), insieme alla natura dei processi partecipativi locali (Capo III), verrà approfondito nel Capitolo III.

¹²¹ Per approfondire: Floridia, A., Democrazia deliberativa e processi decisionali: la legge della Regione Toscana sulla partecipazione, *Stato e Mercato*, 82(1), 83-110, 2008, <http://www.jstor.org/stable/24650719>.

principale posto alla base dell'intervento è quello «dei cittadini¹²² alla partecipazione attiva all'elaborazione delle politiche pubbliche regionali e locali»¹²³:

La Regione con la presente legge persegue gli obiettivi di:

- a) contribuire a rafforzare e a rinnovare la democrazia e le sue istituzioni, integrando la loro azione con pratiche, processi e strumenti di democrazia partecipativa;
- b) promuovere la partecipazione come forma ordinaria di amministrazione e di governo della Regione in tutti i settori e a tutti i livelli amministrativi;
- c) rafforzare, attraverso la partecipazione degli abitanti, la capacità di costruzione, definizione ed elaborazione delle politiche pubbliche;
- d) contribuire ad una più elevata coesione sociale, attraverso la diffusione della cultura della partecipazione e la valorizzazione di tutte le forme di impegno civico, dei saperi e delle competenze diffuse nella società;
- e) valorizzare e diffondere le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione come strumenti al servizio della partecipazione democratica dei cittadini;
- f) contribuire alla parità di genere;
- g) favorire l'inclusione dei soggetti deboli e l'emersione di interessi diffusi o scarsamente rappresentati;
- h) valorizzare le migliori esperienze di partecipazione, promuovendone la conoscenza e la diffusione.¹²⁴

Entrambe le leggi prevedono l'istituzione del dibattito pubblico regionale, con la differenza che nel testo del 2007 era inquadrato nei termini di *eventuale alternativa* relativamente a «grandi interventi con possibili rilevanti impatti di natura ambientale, territoriale, sociale ed economica»¹²⁵, laddove nel più recente testo del 2013 – oltre ad includere la stessa definizione del tipo di processo – viene introdotta la *obbligatorietà* «per le opere pubbliche e private che superino determinate soglie finanziarie e per alcune fattispecie specifiche»¹²⁶. Vi sono poi altre novità circa il coordinamento tra l'esercizio dello strumento del dibattito e la valutazione di impatto ambientale (VIA) (art. 9); ma ad ogni modo la disciplina, «sia quella del 2007 che del 2013, non dice molto sulle concrete modalità di svolgimento del dibattito così da lasciare un margine di scelta in ordine alle tipologie di intervento che si rendono più opportune»¹²⁷; la durata è comunque stabilita e «non può superare i novanta giorni

¹²² Nel dettaglio, i titolari del diritto sono: «a) i cittadini residenti e gli stranieri e gli apolidi regolarmente residenti nel territorio interessato da processi partecipativi; b) le persone che lavorano, studiano o soggiornano nel territorio le quali hanno interesse al territorio stesso o all'oggetto del processo partecipativo e che il responsabile del dibattito di cui all'articolo 11, comma 1, lettera c), ritenga utile far intervenire nel processo partecipativo» (*Legge regionale 2 agosto 2013, n. 46*, op. cit., pag. 4).

¹²³ *Ivi*, pagg. 3-4.

¹²⁴ *Ibid.*

¹²⁵ *Legge regionale 27 dicembre 2007, n. 69*, op. cit., pag. 4.

¹²⁶ De Santis, V., *La nuova legge della Regione Toscana in materia di dibattito pubblico regionale e promozione della partecipazione*, AIC - Associazione Italiana dei Costituzionalisti, Osservatorio, 2013, <https://www.osservatorioaic.it/images/rivista/pdf/De%20Santis%20def.pdf>.

¹²⁷ *Ibid.*

dal termine dell'istruzione tecnica, salvo una sola proroga, motivata da elementi oggettivi, per non oltre trenta giorni»¹²⁸.

L'altro pilastro delle disposizioni è certamente incarnato dell'Autorità regionale per la garanzia e la promozione della partecipazione, la quale riveste un ruolo assolutamente centrale nella gestione dei processi partecipativi toscani, custode del rispetto dei diritti e delle procedure. Viene confermata la sua natura indipendente, non più nelle vesti di organo monocratico ma collegiale, «composta da tre membri, nominati dal Consiglio regionale, scelti tra persone di comprovata esperienza nelle metodologie e nelle pratiche partecipative, anche di cittadinanza non italiana, con procedura di nomina stabilita»¹²⁹.

Anche per quanto concerne il sostegno regionale ai processi partecipativi «diversi dal Dibattito Pubblico»¹³⁰ si possono registrare alcuni cambiamenti, prettamente in senso di semplificazione e maggiore accessibilità: non rispetto alla natura degli interventi possibili (che infatti rimangono «a) sostegno finanziario; b) supporto metodologico; c) patrocinio o supporto logistico e organizzativo, con particolare riferimento alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione»¹³¹), bensì nell'ambito delle procedure, ove si vede la previsione di una domanda di sostegno preliminare contenente un progetto di massima, finalizzato dai proponenti solo se la valutazione di ammissibilità da parte dell'Autorità andrà a buon fine.

¹²⁸ *Legge regionale 2 agosto 2013, n. 46*, op. cit., pag. 6.

¹²⁹ *Ivi*, pag. 4.

¹³⁰ *Ivi*, pag. 7.

¹³¹ *Ivi*, pag. 10.

CAPITOLO III – Ricognizione e costruzione del *toolkit*

Ed è con il terzo capitolo che questo lavoro di ricerca effettua una torsione più pragmatica. Difatti, in seguito alle prime due sezioni teoriche – generali, ma che allo stesso tempo abbiamo parzialmente calato nel contesto regionale di nostro interesse –, dedicate agli istituti della co-progettazione e del processo partecipativo, vogliamo procedere verso la produzione di un contributo specifico più concreto e di utilità sociale.

Nell'introduzione a questo studio, abbiamo già avuto modo di spiegare i motivi per i quali si è deciso di optare per una trattazione congiunta dei due strumenti, che – se vogliamo – si incontrano prima di tutto nella dimensione delle credenze, degli intenti e degli obiettivi, a partire da matrici distinte. Una tra le ragioni teoriche principali di questa lettura parallela e comparativa è certamente il fatto che – a nostro avviso – si tratta di dispositivi che rientrano nell'ambito del *policy co-definition/co-planning* e *co-design*: nel caso dei processi partecipativi, pubblica amministrazione e cittadini, nel caso della co-progettazione pubblica amministrazione e – in modo specifico – enti del Terzo Settore, in modalità relazionali che si sviluppano a vari livelli di intensità rispetto al ciclo delle politiche pubbliche.

Per di più, riteniamo che sia la co-progettazione che i processi partecipativi appartengano a pieno titolo alla categoria della *throughput legitimacy*¹ (legittimazione procedurale), come strumenti portatori di una approvazione che «deriva dalle qualità con cui viene condotto il processo che porta alla decisione di una politica pubblica e successivamente alla sua implementazione e valutazione ... Secondo Vivien Schmidt queste qualità sono principalmente cinque: efficacia del processo, accountability dei decisori, trasparenza della informazione, inclusività e apertura nella consultazione degli stakeholder»². Possiamo affermare che, nel caso dei due tipi di dispositivi indagati in questa sede, la legittimazione dell'operato del governo – che si configura come il momento di implementazione, successivo alla decisione – è data dall'inclusione della cittadinanza, in diversi termini, lungo i processi costitutivi di una *policy*. E risulta essenziale dimostrare, con l'atto valutativo,

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

² *Ibid.*

che la conduzione di queste procedure abbia veicolato i valori della democrazia partecipativa e dell'amministrazione condivisa nel momento in cui sono state poste in essere, con rigore e qualità adeguati.

A fronte di ciò e di tutte le precedenti considerazioni, procederemo di qui in avanti con la effettiva trattazione degli strumenti in modo associato e simultaneo, evidenziando nella pratica i punti comuni e di diversità. Anzitutto, se per quanto concerne i primi due capitoli teorici abbiamo fissato un orizzonte spazio-temporale sull'Italia odierna – anche per produrre una spiegazione concettuale di ampio respiro –, per questa parte più propriamente di indagine della realtà ed elaborazione di una metodologia ci muoveremo entro il perimetro segnato dalla Regione Toscana, ma – relativamente alle esperienze riportate – in prospettiva diacronica. In secondo luogo, possiamo distinguere due fasi in cui strutturiamo questa parte di lavoro: la prima è di ricognizione ed elencazione dei casi di co-progettazione e di processo partecipativo che si sono concretamente svolti nel territorio regionale; la seconda, invece, riguarda la costruzione di un *toolkit* per valutare l'esercizio e la resa di tali dispositivi, composto da una *checklist* e da un Indice.

3.1. Casi in Regione Toscana

Una parte fondamentale della nostra attività di ricerca è certamente rappresentata dalla raccolta delle esperienze di co-progettazione e di processo partecipativo svoltesi in Regione Toscana³, ossia dei casi in cui questi strumenti di *policy* sono stati utilizzati dalla parte istituzionale e politica in collaborazione con la cittadinanza. Attività necessaria ai fini di uno studio – come il presente – che vede il suo focus nell'analisi e nella valutazione di determinate prassi: è essenziale, infatti, che queste siano effettivamente avvenute. Le prime domande sono state quindi:

³ Pragmaticamente parlando, un'attività che abbiamo trovato non agevole. E questo soprattutto per quanto riguarda l'esercizio della co-progettazione, considerando che non avviene nel dominio di una speciale autorità od organismo, come nel caso di buona parte dei processi partecipativi toscani. Crediamo, dunque, che potrebbe essere particolarmente interessante costituire un Osservatorio regionale che indaghi e registri tutte le pratiche di democrazia partecipativa e di amministrazione condivisa, al di là di come vengono finanziate/supportate o da chi vengano seguite durante l'*iter*, come un censimento. E questo significherebbe includere anche tutte quelle esperienze che, a determinati livelli, non vengono comunicate all'amministrazione regionale (ad esempio, un processo partecipativo non deve necessariamente passare per il canale dell'APP toscana); nonché conteggiare quanti soggetti, alla fine, recepiscono e attuano le direttive di un Avviso pubblico regionale (ad esempio, da uno stesso bando si possono originare tante esperienze di co-progettazione quante sono le Zone distretto nel territorio). Alla luce di ciò, come si può ben dedurre, non possiamo essere mai effettivamente certi di avvicinarci a una elencazione esaustiva dei casi.

Vi sono stati casi di co-progettazione e di processo partecipativo in Regione Toscana? In che numero? Da quanti anni? Con la partecipazione di quali soggetti? In merito a quali questioni? Dove sono stati registrati? Quanto sono costati?

3.2.1. I dati

Al livello operativo, spiegheremo ora il nostro procedimento. La rilevazione dei casi è avvenuta secondo due direttrici diverse, a seconda del tipo di dispositivo⁴.

Soprattutto per ciò che concerne la co-progettazione è doveroso premettere alcune considerazioni. Durante la ricerca, è capitato di essere entrati a conoscenza dell'oggettivo svolgersi di certe pratiche, ma per mezzo di rapporti che esponevano dati numericamente aggregati: ad esempio, per quanto riguarda l'Avviso regionale n. 6456 del 2015 *Servizi di accompagnamento al lavoro per persone disabili e soggetti vulnerabili*, abbiamo appreso che trentuno progetti che prevedevano l'esercizio della co-progettazione sono stati finanziati⁵; tuttavia, non conosciamo gli elementi fondamentali delle singole esperienze.

Poi, d'altra parte, è capitato di non aver riportato tutti i casi di recepimento e attuazione di bandi regionali che prevedevano il finanziamento di più progetti nel territorio: ad esempio, per ciò che concerne l'Avviso POR FSE 2014-20 Asse B attività B.1.1.2.A. *Servizi di accompagnamento al lavoro per persone svantaggiate* nel bando del 2018, abbiamo rilevato un solo caso tra i molteplici che verosimilmente sono stati realizzati⁶.

Oppure, come situazione intermedia tra le due appena menzionate, l'implementazione della Legge n. 112/2016 con la quale è stato istituito un Fondo Nazionale per l'assistenza alle persone con disabilità grave prive del sostegno familiare, da cui sono discese manifestazioni di interesse alla co-progettazione per il progetto *Dopo di Noi*: in questo caso, sappiamo che sono stati presentati in totale ventotto progetti⁷, laddove in tabella abbiamo conteggiato sette esperienze in cui era menzionato il soggetto pubblico promotore.

⁴ Avvisiamo sin da subito il lettore che potrà trovare le tabelle con tutti i dati in appendice.

⁵ Ismeri Europa S.r.l., *Servizio di valutazione indipendente del PON Inclusione FSE 2014/2020*, PON Inclusione, 2021, pag. 9, <https://poninclusione.lavoro.gov.it/Documents/Rapporto-co-progettazione-2021.pdf>.

⁶ Quello che individua il Comune di Montevarchi come soggetto proponente, che abbiamo analizzato per intero nel capitolo successivo di questa ricerca.

⁷ Regione Toscana, *Il Dopo di Noi in Toscana*, Regione Toscana, 2022, <https://www.regione.toscana.it/il-dopo-di-noi-in-toscana>.

In generale, sono stati riportati i casi a) in cui l'ente proponente era esplicitato⁸ e b) non era manifestamente dichiarata una aggiudicazione non efficace⁹. Inoltre, ogni qual volta avessimo riscontrato un caso presente contestualmente su più *database* di nostro utilizzo, allora è stato da noi evidenziato e non ripetuto in modo da mantenere il totale corretto. Invece, per quanto concerne i processi partecipativi, non sono stati calcolati i casi non conclusi (quattro), interrotti (tre) e sospesi (uno)¹⁰.

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

Le informazioni sono state ricavate su richiesta ai rispettivi organi interessati e dai *database* dei siti web che elenchiamo di seguito: nello specifico, per i casi di co-progettazione abbiamo fatto riferimento alle risorse di cui ai punti 2), 3) e 5), mentre per i processi partecipativi a quelle di cui ai punti 1), 3) e 4).

- 1) Autorità regionale per la garanzia e la promozione della partecipazione (APP¹¹), ai sensi prima della L.r. 69/2007 e poi della L.r. 46/2013 – di cui abbiamo sopra accennato – sotto la quale hanno avuto luogo 266 processi partecipativi;
- 2) Cevot – Centro Servizi Volontariato Toscana, grazie al quale abbiamo annoverato 25 annunci di bandi di rimando all'esercizio dello strumento di co-progettazione¹², da aggiungere a due presenti contestualmente su START¹³;
- 3) Sistema Telematico Acquisti Regionale della Toscana (START), dalle cui informazioni abbiamo rilevato 64 casi in totale (a cui si aggiunge uno presente anche nel Dossier di

⁸ Quindi non i dati aggregati.

⁹ Perché non sappiamo i successivi svolgimenti: in tutto quattro casi.

¹⁰ Alla luce di queste considerazioni, invitiamo il lettore a considerare le tabelle contenenti gli elenchi dei casi come 'condivise', aperte perciò a integrazioni e modifiche.

¹¹ Prima denominata ARP, ossia Autorità Regionale per la Partecipazione. Caratteristiche, ruolo e compiti dell'Autorità sono approfondire nel paragrafo immediatamente successivo, insieme alla natura dei processi partecipativi locali che questa sostiene.

¹² «Il Cevot è stato costituito nel gennaio 1997 come associazione di volontariato da 11 associazioni regionali con lo scopo di svolgere funzioni di Centro di Servizio per il Volontariato (Csv) in base alla Legge Quadro sul Volontariato (legge 266/1991) ... Con l'entrata in vigore del Codice del Terzo settore ... i Centri di Servizio per il Volontariato sono riconosciuti e accreditati dall'Organismo Nazionale di Controllo (ONC) ... il Cevot opera in regime di accreditamento provvisorio e rivolge i propri servizi a tutti gli enti del terzo settore toscani iscritti ai registri regionali e che abbiano volontari. Attualmente sono 34 le associazioni regionali socie che partecipano attivamente e democraticamente alla gestione del Centro. Sul territorio il Cevot è presente con 11 Delegazioni territoriali» (Cevot, *Allegato "Il Centro Servizi Volontariato Toscana"*, Cevot. Tutta l'energia del volontariato, n.d., https://www.cevot.it/sites/default/files/type_generica/brochure_istituzionale_online_0.pdf).

¹³ Vedi sotto.

Umana Persone¹⁴) – 51 co-progettazioni e 13 processi partecipativi –, nella sezione “Gare”, consultando sia “Bandi e avvisi” sia “Aggiudicazioni ed affidamenti”¹⁵;

- 4) Giovanisì, il progetto della Regione Toscana per l'autonomia dei giovani¹⁶, nell'ambito del quale abbiamo registrato due processi, ma selezionato in particolare uno – coordinato dalla Presidenza regionale –, completo nelle informazioni e a cui chi scrive ha presenziato¹⁷;
- 5) Umana Persone¹⁸, soprattutto relativamente al – già citato in precedenti note – rapporto *Co-progettare la co-programmazione e la co-progettazione: una ricognizione nel contesto toscano. I risultati di un percorso condiviso di ricerca intervento*, nel quale sono illustrate analiticamente otto esperienze.

¹⁴ Vedi sotto.

¹⁵ «START è il frutto di una politica d'innovazione tecnologica della Regione Toscana, attuata con le leggi regionali n. 1/2004 e n. 38/2007, volta a diffondere gli strumenti di e-procurement sul territorio regionale. START consente di svolgere gare aperte, ristrette e negoziate per l'affidamento di forniture, servizi, lavori pubblici e progettazione con modalità interamente telematica. Il sistema START ... è a disposizione di tutti gli enti ed agenzie regionali, degli ESTAV e delle aziende sanitarie e di tutti gli enti locali e le pubbliche amministrazioni del territorio toscano» (Regione Toscana, *Sistema di acquisti telematici della Regione Toscana*, Sistema Telematico Acquisti Regionale della Toscana, n.d., <https://start.toscana.it/site-references/progetto>).

¹⁶ «Giovanisì, il progetto della Regione Toscana per l'autonomia dei giovani, è un sistema di opportunità strutturato in 7 aree: Tirocini, Casa, Servizio civile, Fare Impresa, Lavoro, Studio e Formazione e Giovanisì+ (partecipazione, cultura, legalità, sociale e sport).

I destinatari del progetto sono i giovani fino a 40 anni e le opportunità sono finanziate con risorse regionali, nazionali ed europee (programmazione dei fondi FSE+, FESR e FEASR). Giovanisì è nato nel 2011 con l'obiettivo principale di favorire il processo di transizione dei giovani verso l'autonomia, attraverso il potenziamento e la promozione delle opportunità legate al diritto allo studio e alla formazione, il sostegno a percorsi per l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro e la facilitazione per l'avvio di start up. Oltre 70 opportunità legate alle principali dimensioni della vita di un giovane, una comunicazione e informazione coordinata ed un modello di governance integrata e trasversale sono gli elementi principali che caratterizzano Giovanisì e che hanno permesso di offrire opportunità concrete a oltre 470.000 giovani con più di 1,4 miliardi di euro di risorse impegnate.

La Regione Toscana ha approvato la Legge per la promozione delle politiche giovanili regionali (LR n.81 del 6/8/2020) che prende ispirazione e consolida l'esperienza maturata con Giovanisì.

Il Progetto regionale, gestito da un Ufficio dedicato (struttura di Fondazione Sistema Toscana), fa riferimento alla Presidenza della Regione Toscana ed è coordinato dal Consigliere del Presidente Giani alle Politiche giovanili e Innovazione Bernard Dika» (Giovanisì, *Cosa è Giovanisì*, Giovanisì. Il progetto della Regione Toscana per l'autonomia dei giovani, n.d., <https://giovanisi.it/il-progetto/>).

¹⁷ Non essendo possibile – per ovvi motivi – effettuare una valutazione di terza parte di questo processo, abbiamo collocato il relativo approfondimento nella sezione delle conclusioni, in merito agli elementi ritenuti più rilevanti e alle conseguenti considerazioni e raccomandazioni.

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

Abbiamo poi ordinato tutti i casi in ordine cronologico, in modo separato per i due istituti, sistematizzandoli in tabelle con le seguenti intestazioni, cosicché potessero ricomprendere gli elementi fondamentali per l'inquadramento e la descrizione schematica di ciascuna esperienza¹⁹.

Per la co-progettazione:

Soggetto proponente	Oggetto	Tipo di Appalto/ Affidamento ²⁰	CIG ²¹	Importo	Stato ²²	Data di Pubblicazione	Link/ETS/ Note
---------------------	---------	---	-------------------	---------	---------------------	--------------------------	-------------------

Per i processi partecipativi:

Data	Tipologia	Nome/ Provincia Richiedente	Titolo	Oggetto	Costo (Previsto) Progetto ²³	Contributo Richiesto ²⁴	Contributo Concesso	Note ²⁵
------	-----------	-----------------------------------	--------	---------	---	---------------------------------------	------------------------	--------------------

Soggetto	Oggetto	Tipo Di Appalto/Affidamento ²⁶	CIG ²⁷	Importo	Stato ²⁸	Data
----------	---------	---	-------------------	---------	---------------------	------

Soggetto	Sogg. Affidamento	Oggetto	CIG ²⁹	Importo	Data	Note
----------	-------------------	---------	-------------------	---------	------	------

In totale abbiamo sistematizzato 363 casi: 83 co-progettazioni e 280 processi partecipativi. Di seguito proponiamo due schematizzazioni dei dati nella forma (soggetto) proponente/provincia (di riferimento), con infine una tabella unica in relazione alla zona provinciale di attuazione del complesso delle procedure.

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

²⁰ Non riportato in tabella per ragioni di spazio, in modo da rendere la lettura agevole.

²¹ Vedi sopra.

²² Se rilevante, riportato in nota.

²³ Non riportato in tabella per ragioni di spazio, in modo da rendere la lettura agevole.

²⁴ Vedi sopra.

²⁵ Riportate nella cella 'Data' o appena sotto la tabella stessa.

²⁶ Non riportato in tabella per ragioni di spazio, in modo da rendere la lettura agevole.

²⁷ Vedi sopra.

²⁸ Vedi sopra.

²⁹ Vedi sopra.

Tabella 6: Schema proponente/provincia per la co-progettazione

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

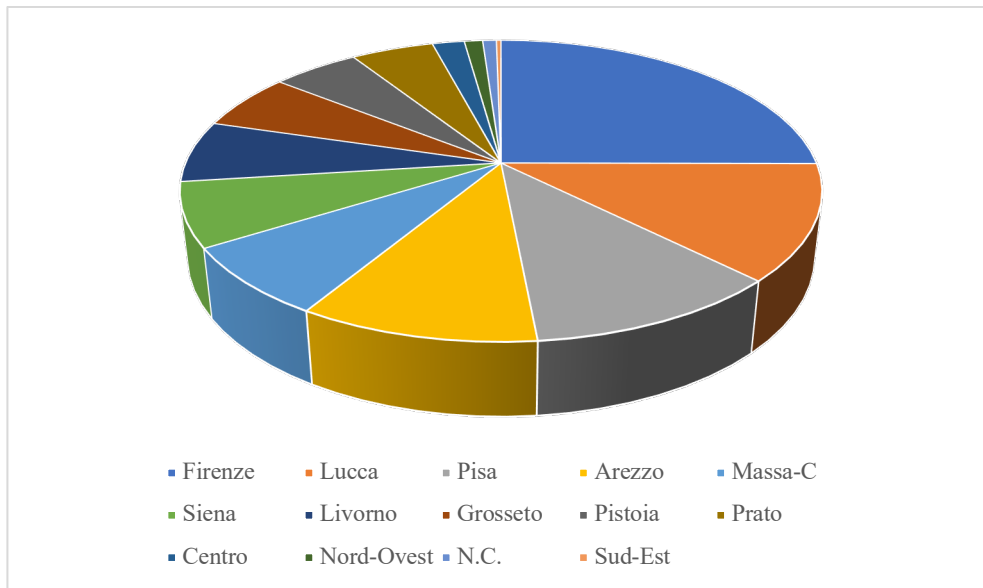
Tabella 7: Schema proponente/provincia per i processi partecipativi

		Provincia													TOT.
		Arezzo	Firenze	Grosseto	Livorno	Lucca	Massa-C	Pisa	Pistoia	Prato	Siena	Nord-Ovest	Centro	N.C. ³⁰	
Proponente	Società della Salute/Azienda Sanitaria		1	2									1		4
	Comune/Città Metropolitana	14	52	11	14	24	9	26	11	12	8				181
	Unione di Comuni	1	2			3	3	2			1				12
	Comunità montana	1		1		1				1					4
	Istituto scolastico/comprendivo	2	12		2	4	1	2	2	3	3				31
	Provincia/Circoscrizione	1	2	1	2	1	1			1					9
	Comitato/Cittadini/Residenti	1	4		1	2	1	3			2				14
	Associazione/Fondazione		6	1		1					1			1	10
	Azienda Universitaria		2					2			1				5
	Impresa		2						1		1				4
	Parco/Consorzio											1		1	2
	Soc. coop. di comunità/Proloco	1					1				1				3
	Regione													1	1
TOT.	21	83	16	19	36	16	35	14	17	18	1	1	3	280	

Tabella 8: Schema e grafico complessivi per provincia

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

³⁰ Sta per 'Non Classificabile', quindi non circoscrivibile a una precisa zona regionale.



Dunque, dalla lettura possiamo evincere le *best practice* relativamente alla *quantità* (ci teniamo a sottolineare l'aspetto, in questo caso, prettamente numerico) di esercizi qui conteggiati al livello provinciale – non considerando, quindi, le macro zone (Nord-Ovest, Centro, Sud-Est e non classificabile/regionale) – : per ciò che concerne la co-progettazione, Arezzo si qualifica come prima zona, seguita da Massa-Carrara e Firenze; nell'ambito dei processi partecipativi, invece, Firenze è la provincia ove si è realizzato il maggior numero di pratiche, con Lucca e Pisa dietro. I quattro capoluoghi si trovano a primeggiare anche nel conteggio finale comprensivo dell'esercizio di entrambi gli istituti.

Relativamente ai processi partecipativi, vogliamo segnalare ancora una volta il sito web succitato³¹ in riferimento ai tipi di *policy* sui quali è possibile attivare tali procedure, ossia Open Toscana, sezione Partecipazione. Anche in questa piattaforma, come anticipato, è presente una ricognizione sotto forma di mappe dei processi partecipativi in Regione Toscana.

Ma, prima di tutto, «PartecipaToscana è uno strumento innovativo al servizio ... delle cittadine e dei cittadini»³²: l'utente troverà le informazioni, gli strumenti, la descrizione semplificata della normativa e gli spazi utili per interfacciarsi e contribuire interattivamente alle pratiche partecipative regionali, costituendo a tutti gli effetti un'iniziativa di *e-democracy*³³. In particolare, il

³¹ In 2.2.1.1.

³² Regione Toscana - Assessorato alle infrastrutture digitali e innovazione, *L'idea*, Open Toscana – Partecipazione, n.d.-a, <https://partecipa.toscana.it/idea>.

³³ Per approfondire cfr. Dipartimento della Funzione Pubblica, *E-democracy. Come coinvolgere i cittadini attraverso le ICT*, Qualità PA, 2015, <http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/customer-satisfaction/ascolto-e-partecipazione-dellutenza/e-democracy/>.

cittadino potrà «avere e diffondere notizie e informazioni; mettere a disposizione e condividere documenti, foto e video, testi; partecipare attivamente esprimendo preferenze, commenti e opinioni sul tema del processo partecipativo; far conoscere metodi ed esperienze di partecipazione»³⁴.

3.2.2. Autorità regionale per la garanzia e la promozione della partecipazione

Vogliamo qui tornare nuovamente, per qualche specificazione, sull’Autorità regionale per la garanzia e la promozione della partecipazione, delineata dalla Regione Toscana sia nella normativa del 2007 che in quella del 2013. Come abbiamo delineato nel precedente capitolo³⁵, essa «è l’organismo cui la legge ... affida il compito di promuovere la partecipazione dei cittadini nei processi di costruzione delle politiche regionali e locali»³⁶.

I compiti sono così definiti nell’art. 5 della L.r. 46/2013: l’organo «a) attiva d’ufficio il Dibattito Pubblico nei casi di cui all’articolo 8, commi 1 e 2; b) valuta e attiva, eventualmente, le procedure di Dibattito Pubblico ... di cui all’articolo 8, commi 3 e 5; c) valuta e ammette al sostegno regionale i progetti partecipativi ... d) elabora orientamenti per la gestione dei processi partecipativi ... e) definisce i criteri e le tipologie dell’attuazione delle forme di sostegno ... f) valuta il rendimento e gli effetti dei processi partecipativi; g) approva il rapporto annuale sulla propria attività e lo trasmette al Consiglio regionale ... h) assicura, anche in via telematica, la diffusione della documentazione e della conoscenza sui progetti presentati e sulle esperienze svolte... [i)] delibera i finanziamenti»³⁷.

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

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

³⁴ Regione Toscana - Assessorato alle infrastrutture digitali e innovazione, op. cit., n.d.-a.

³⁵ In 2.3.2.1.

³⁶ *Autorità regionale per la garanzia e la promozione della partecipazione*, Consiglio Regione Toscana, 2020, <https://www.consiglio.regione.toscana.it/oi/default?idc=47&nome=partecipazione>.

³⁷ *Legge regionale 2 agosto 2013, n. 46*, op. cit., pagg. 4-5.

Viene fornita un'apposita modulistica funzionale alla redazione dei documenti, in particolare le Linee Guida³⁸ per le schede preliminari – che dovranno poi essere valutate e ammesse dall'Autorità –, i criteri di valutazione³⁹ e i requisiti, tra i quali «definizione dell'oggetto, fase dell'iter politico-decisionale in cui ci si trova, tempi e regole, inclusione, pari opportunità»⁴⁰. Difatti, i processi si debbono sviluppare attorno ad una tematica definita e circoscritta, entro una durata massima di sei mesi. È fondamentale che sulla questione in oggetto non siano già state prese scelte definitive e che quindi l'ente proponente si impegni a prendere in considerazione l'esito della prassi in tutto l'*iter* di *decision-making*.

3.2. Analisi e valutazione: metodo e strumenti

Obiettivo nevralgico di questo studio è la produzione di un *toolkit* per la valutazione degli esercizi della co-progettazione e dei processi partecipativi, il quale – a nostro avviso – costituisce una parte fondamentale per l'analisi degli strumenti menzionati, assieme ai micro-dispositivi che abbiamo elaborato nelle due parti teoriche.

Essendo la volontà di trattare i due strumenti congiuntamente già stata affermata, è in questa sezione che andremo ad illustrare la procedura con cui abbiamo concretizzato questo intento, passo successivo alla ricognizione dei casi nel territorio toscano. Ovviamente, trattandosi di due prassi separate e con caratteristiche proprie, con determinate regole e normative, ed essendo necessario sottolineare le rispettive peculiarità per una corretta analisi, vi saranno delle distinzioni e delle divisioni: esaminare congiuntamente co-progettazione e processi partecipativi, a nostro avviso, non significherà mai considerarli un modello unico, bensì evidenziare le vicinanze di due dispositivi che si inseriscono nel perimetro della democrazia partecipativa e della amministrazione condivisa, concorrendo a dare significato e valore alla capacitazione della cittadinanza.

Alla luce di ciò, arriveremo auspicabilmente a teorizzare degli strumenti a partire da una base locale perimetrata, individuata nel territorio della Regione Toscana, ma che siano potenzialmente esportabili e applicabili in altri contesti, fatte salve le peculiarità dei contesti e delle situazioni. Degli schemi, dunque, per consentire una misurazione volta alla valutazione delle esperienze di co-progettazione e di processo partecipativo, utilizzabile ogni qual volta vi siano le condizioni e si voglia

³⁸ Cfr. *Linee Guida - Schede preliminari*, Consiglio Regione Toscana, 2017, https://www.consiglio.regione.toscana.it/upload/AUTORITA%20PARTECIPAZIONE/documenti/LINEE_GUIDA_%20Scheda%20Preliminare%20%20ottobre%20%202017.pdf.

³⁹ Che andremo a consultare e a utilizzare per la costruzione del *toolkit*.

⁴⁰ *Autorità regionale per la garanzia e la promozione della partecipazione*, op. cit.

verificare l'andamento della procedura, il rispetto delle regole essenziali, la completezza degli elementi previsti, l'entità dei risultati e degli impatti e via discorrendo.

Ciò detto, abbiamo deciso di strutturare lo strumentario in forza di queste specifiche metodologiche, che verranno approfondite subito sotto. Distinguiamo prima tra 1) valutazione dei partecipanti (o autovalutazione), 2) valutazione dei gestori e 3) valutazione di esterni, ovverosia tra valutazione di prima, seconda e terza parte; poi tra valutazione a) *ex ante*, b) *in itinere* e c) *ex post*.

3.2.1. Sulla valutazione⁴¹

«La partecipazione procedurale consiste ... nell'adozione di dispositivi che consentono il coinvolgimento dei soggetti interessati all'interno dei processi decisionali»⁴² e «la previsione di criteri procedurali consente ... di stabilire quei “paletti” e quelle garanzie che devono essere rispettati ogni qualvolta si voglia realizzare un processo decisionale in modo inclusivo e partecipato, e per tutto lo svolgimento temporale»⁴³. Certamente, un gruppo di questi criteri è rappresentato dai parametri volti al monitoraggio e alla valutazione di diversi momenti della prassi in atto. E «la valutazione risulta essere il più problematico da seguire fra i principi che dovrebbero guidare la partecipazione»⁴⁴.

La valutazione, «elemento chiave per un processo di successo»⁴⁵, consente di controllare e di misurare la qualità del processo decisionale in tutte le fasi previste, relativamente ad attori coinvolti, elementi strutturali ed effetti. L'OCSE sottolinea cinque principi da tenere a mente per l'esercizio di una corretta e integra valutazione: a) indipendenza, che assicura una corretta distanza dall'autorità pubblica e dall'attore gestore coinvolto; b) trasparenza, in virtù della quale la selezione degli incaricati alla valutazione deve essere chiara, tanto quanto il rapporto finale accessibile; c) documentabilità, principio per il quale la valutazione si basa su dati corretti e affidabili; d) accessibilità, per cui chi è responsabile di valutare deve poter accedere agli spazi e alle risorse necessari alla attività; e) costruttività, secondo cui la valutazione si possa rivelare quale momento fruttuoso di acquisizione di conoscenze nuove per migliorare lo svolgimento di una procedura.

Difatti, da questa operazione conseguono opportunità e vantaggi da apprendimento, a tal punto da poter parlare di «*formative evaluation*» [per cui] la valutazione è finalizzata a innescare

⁴¹ È sicuramente non facile accennare alla valutazione con un unico – breve – discorso che risulti adatto per entrambi gli istituti trattati, anche perché essi sono portatori di collocazioni e sviluppi temporali diversi. Per questo, cerchiamo qui di fornire delle coordinate ‘generali’, non approfondendo la genesi e gli sviluppi dei modelli valutativi di ciascun filone.

⁴² Valastro, A. (a cura di), op. cit., 2016, pag. 36.

⁴³ *Ibid.*

⁴⁴ OECD, *Focus on Citizens. Public Engagement for Better Policy and Services*, Parigi, OECD Publishing, 2009, pagg. 15 ss., citato in Lewanski, R., op. cit., 2016, pag. 167.

⁴⁵ OECD, *Evaluation Guidelines for Representative Deliberative Processes*, Parigi, OECD Publishing, 2021b, pagg. 12-13, <https://doi.org/10.1787/10ccbfc-b-en>.

processi di apprendimento sociale e organizzativo inducendo quindi progressivi aggiustamenti che consentano di migliorare le pratiche partecipative ... dei processi sia in corso (valutazione *in itinere*) che futuri (valutazione *ex post*)»⁴⁶, evidenziando l'importanza di rimodulare le strategie in corso d'opera. Per questo, crediamo sia fondamentale da una parte collegare l'operazione di valutazione con «uno sforzo sistematico di riflessione e di analisi ... su come possa essere inserita nel processo stesso di policy»⁴⁷, così che acquisisca la stessa dignità degli altri processi costitutivi della politica pubblica e non passi in secondo piano come momento accessorio; dall'altra, allontanarsi sempre più dalla prospettiva di caso singolo verso un'ottica di generalizzazione e di «sistematizzazione teorica generale»⁴⁸.

Difatti, per ciò che concerne prima di tutto i processi partecipativi – ma potenzialmente anche la co-progettazione – è stato affermato che «se l'interesse ... continua a crescere ..., la valutazione empirica ... ha faticato a tenere il passo con questi sviluppi, tanto che si è parlato di una “*evaluation gap*”»⁴⁹. E questo per ragioni di diversa natura, da quelle materiali (ad es. il costo del procedimento) a quelle culturali (ad es. lo scarso interesse) a quelle politiche (ad es. il timore di un giudizio negativo e la conseguente perdita di consenso)⁵⁰.

Ad ogni modo, per svolgere un'attività di valutazione – in questo contesto – occorre fare alcune precisazioni circa gli approcci in merito così come menzionati in chiusura del paragrafo immediatamente precedente. Innanzitutto, occorre stabilire a) chi valuta: un attore esterno, esperto e indipendente, gli stessi membri coinvolti come partecipanti, oppure, un

⁴⁶ Lewanski, R., op. cit., 2016, pag. 168.

⁴⁷ Citroni, G., Che è «successo»? Una rassegna di criteri e metodi per la valutazione dei processi partecipativi e deliberativi, *Quaderni di Sociologia*, 60/2012, 83-109, 2012, <https://journals.openedition.org/qds/541#tocto1n2>.

⁴⁸ *Ibid.*

⁴⁹ Lewanski, R., op. cit., 2016, pag. 167.

Tant'è che, per l'appunto, «un precedente rapporto dell'OCSE, *Citizens as Partners: Information, Consultation and Public Participation in Policy Making* (2001), ... ha evidenziato la mancanza di una valutazione sistematica degli sforzi compiuti dai governi per coinvolgere i cittadini e la società civile nella definizione delle politiche. Il libro rappresenta un primo passo per colmare il “vuoto di valutazione” ... esiste un notevole squilibrio tra la quantità di tempo, denaro ed energia che i governi dei Paesi OCSE investono per coinvolgere i cittadini e la società civile nel processo decisionale pubblico e la quantità di attenzione che dedicano alla valutazione dell'efficacia e dell'impatto di tali sforzi. ... Se l'impegno pubblico nella definizione delle politiche è un fenomeno recente e la valutazione è una disciplina relativamente giovane, allora si può tranquillamente affermare che la valutazione della partecipazione pubblica è ancora agli inizi» (OECD, *Evaluating Public Participation in Policy Making*, Parigi, OECD Publishing, 2005, pagg. 10-11 (trad. mia), <https://doi.org/10.1787/9789264008960-en>).

⁵⁰ Vedi anche Rowe, G. & Frewer L. J., Evaluating Public-Participation Exercises: A Research Agenda, *Science, Technology, & Human Values*, 29/4, 512-556, 2004, pagg. 516-517, <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/0162243903259197>; e Abelson, J. & Gauvin, F.-P., Assessing the Impacts of Public Participation: Concepts, Evidence and Policy Implications, *Research Report P|06 Public Involvement Network*, 2006, https://www.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/abelson%20and%20gauvin_assessing%20pp%20impacts_2006.pdf.

organizzatore/gestore/progettista; b) quando valuta: prima che la procedura abbia inizio, quindi nell'ambito della pianificazione (*ex ante*) ai fini di valutare l'integrità della progettualità, oppure in corso d'opera – durante l'attuazione dell'esperienza – (*in itinere*), o ancora ad attività conclusa (*ex post*), relativamente ai percorsi di impatto; c) cosa valuta: gli *input*, ossia le risorse 'di avvio', le tecniche e gli approcci impiegati nello svolgimento, gli *output*, gli *outcome* e gli impatti – cioè prodotti, effetti diretti e indiretti – o in generale tutti gli elementi essenziali costitutivi per lo svolgimento del processo.

Naturalmente, diversi approcci alla valutazione condurranno a risultati tra loro eterogenei. Le linee guida OCSE⁵¹ del 2021 raccomandano le valutazioni effettuate da un soggetto indipendente come standard di riferimento, pur riconoscendo che non è un'operazione sempre possibile o appropriata. Un individuo, verosimilmente esperto di pratiche partecipative e di valutazione, è considerato indipendente nel momento in cui non ha «conflitti di interesse rispetto alla questione politica, se non [è] coinvolt[o] nella progettazione o nell'attuazione del processo ... e se [è] funzionalmente indipendent[e] dalle persone che lo sono»⁵². Il soggetto esterno «proprio perché non coinvolto nella progettazione e nella gestione del processo, può offrire una visione disincantata, aiutare i soggetti coinvolti a cogliere aspetti che, da soli, non avrebbero la possibilità di vedere»⁵³.

Un'altra precisazione da fare è relativamente alla valutazione delle tecniche e degli strumenti tramite i quali un'esperienza, nel nostro caso di co-progettazione o di processo partecipativo, viene organizzata e modulata: in letteratura⁵⁴ «coesistono modelli e tentativi di valutazione che hanno l'obiettivo di valutare *tecniche* ... e modelli che invece si danno come unità di analisi il *caso* di applicazione della tecnica»⁵⁵; concordiamo nel sostenere che analisi e giudizi sulle metodologie siano funzionali in ottica di valutazione *ex ante* per tutto ciò che attiene alla progettazione preliminare e alla scelta dei dispositivi; mentre la disamina dell'effettivo svolgimento del caso può andare in modo migliore a sostegno di valutazioni *in itinere* o *ex post*, in grado di chiarire «se lo strumento è (stato) utilizzato “bene”»⁵⁶ oppure no.

L'ultima, fondamentale, precisazione riguarda ciò che verrà utilizzato ai fini della valutazione, ossia le fonti delle quali ci avvarremo nell'applicazione dello strumentario di cui sotto e nella analisi dei casi a monte. La rilevazione delle informazioni e dei dati di una certa esperienza può avvenire in

⁵¹ OECD, op. cit., 2021b, pagg. 12-13.

⁵² *Ibid.*

⁵³ Bobbio, L. (a cura di), op. cit., 2004, pag. 137.

⁵⁴ È presente una raccolta in Citroni, G., op. cit.

⁵⁵ *Ibid.*

⁵⁶ *Ibid.*

molteplici modi e per tramite di distinte metodologie; sempre l'OCSE, a tal proposito, ne elenca alcune: «sondaggio tra i membri, sondaggio tra il pubblico, sondaggio tra gli organizzatori o i testimoni esperti, revisione dei documenti, osservazione del momento deliberativo, interviste a risposta aperta, analisi della copertura mediatica, analisi delle politiche»⁵⁷. Anche Lewanski suggerisce: «osservazione “etnografica”, interviste in profondità a partecipanti, esperti e facilitatori, codifica e analisi degli asserti di coloro che prendono parte attivamente gli eventi (partecipanti e facilitatori), questionari somministrati ai partecipanti all'inizio e alla fine degli eventi, analisi della documentazione (ad esempio rapporti e materiali prodotti durante i processi, progetti iniziali e relazioni finali, normative pertinenti) e dei media»⁵⁸.

Chiaramente, ai fini di un'attività di monitoraggio e di valutazione di terza parte il più completa possibile, è auspicabile che l'esperto indipendente segua dall'inizio alla fine, e in prima persona, la complessità degli eventi del processo in questione⁵⁹. E dunque, alla luce del fatto che «una valutazione empiricamente fondata deve basarsi sugli elementi cognitivi – dati e informazioni – disponibili, in base alle fonti, primarie e secondarie, esistenti e accessibili»⁶⁰, il materiale di cui ci siamo serviti per questo lavoro di analisi riguarda per lo più a) la documentazione – sia (antecedente) di riferimento sia quella prodotta e risultante, cartacea e *online* (parte della comunicazione e della promozione del progetto) – e, in misura minore, b) interviste aperte (o colloqui meno strutturati) a progettisti e responsabili. Questo metodo ci ha permesso di integrare reciprocamente le fonti stesse laddove si verificassero delle lacune informative, così come di affiancare una prospettiva più oggettiva/strutturata/quantitativa a una più soggettiva/libera/qualitativa⁶¹.

⁵⁷ Cfr. OECD, op. cit., 2021b, pag. 22 (trad. mia).

⁵⁸ Lewanski, R., op. cit., 2016, pag. 171.

⁵⁹ Attività non svolta, da chi scrive, per l'analisi dei casi che verranno presentati in questa ricerca.

⁶⁰ Lewanski, R., op. cit., 2016, pag. 171.

⁶¹ «La revisione dei documenti è un metodo che aiuta a raccogliere informazioni oggettive su un processo deliberativo e può essere utilizzata per convalidare alcune delle fonti di informazione più basate sulla percezione, come i sondaggi e le interviste. La valutazione dell'integrità della progettazione del processo si basa molto sulla revisione dei documenti. Ad esempio, si può valutare la rappresentatività del panel confrontando i dati demografici dei membri con quelli del censimento, valutare la trasparenza verificando la disponibilità di vari documenti per il pubblico, valutare la progettazione adeguata di un processo deliberativo esaminando la tempistica, l'ordine del giorno e le varie fasi di un processo deliberativo. Anche alcuni elementi dell'esperienza deliberativa possono essere valutati in questo modo ... Le trascrizioni della deliberazione possono anche essere esaminate per valutare la quantità di tempo che i membri dei diversi gruppi impiegano per parlare. L'esame delle prove è fondamentale anche per la valutazione dell'impatto ...

Le interviste qualitative con rappresentanti dell'autorità committente, *stakeholder* rilevanti, responsabili politici, testimoni esperti, giornalisti o membri sono un altro metodo utile per integrare gli sforzi di valutazione. Le interviste con i responsabili politici possono essere utili per identificare la misura in cui le raccomandazioni dei membri sono state influenti. Le interviste con gli *stakeholder* possono far luce sull'apertura e la trasparenza della progettazione del processo deliberativo. Intervistare l'ente committente può essere utile per identificare le motivazioni alla base

3.2.2. Checklist

Nelle ultime due sezioni di questo capitolo andremo a illustrare lo strumentario da noi elaborato per la valutazione dei dispositivi di democrazia partecipativa e di amministrazione condivisa. «La valutazione ... consiste in un giudizio: giudizio che non può essere formulato in termini assoluti, dovendosi invece necessariamente assumere una «misura di riferimento» ..., un parametro, articolato in criteri (a loro volta da operazionalizzare tramite indicatori)»⁶².

Per costruire questo *toolkit*, abbiamo considerato gli elementi tratti dalla teoria deliberativa e partecipativa, le relative regolamentazioni e normative⁶³ e le considerazioni conseguenti alla disamina

dell'avvio di un processo deliberativo. Le interviste a una selezione di membri possono fornire ulteriori approfondimenti ai risultati di una *survey* quantitativa» (OECD, op. cit., 2021b, pagg. 23-24, (trad. mia)).

⁶² Lewanski, R., op. cit., 2016, pag. 169.

⁶³ Le fonti sono:

- Abelson, J., Forest, P. G., Eyles, J., Smith, P., Martin, E. & Gauvin, F. P., Deliberations about deliberative methods: issues in the design and evaluation of public participation processes, *Social science & medicine* (1982), 57(2), 239–251, 2003, [https://doi.org/10.1016/s0277-9536\(02\)00343-x](https://doi.org/10.1016/s0277-9536(02)00343-x);
- Abelson, J. & Gauvin, F. P., Assessing the Impacts of Public Participation: Concepts, Evidence and Policy Implications, *Research Report P|06 Public Involvement Network*, 2006, https://www.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/abelson%20and%20gauvin_assessing%20pp%20impacts_2006.pdf;
- Associazione italiana per la partecipazione pubblica, *Workshop valutazione dei processi partecipativi*, AIP2 Italia, 2014, <https://www.aip2italia.org/workshop-valutazione-dei-processi-partecipativi/>;
- Autorità regionale per la garanzia e la promozione della partecipazione, *Criteri principali considerati nell'ordinamento dei progetti locali presentati*, Consiglio Regione Toscana, n.d., <http://www.consiglio.regione.toscana.it/upload/AUTORIT%C3%80%20PARTECIPAZIONE/documenti/Criteri%20Valutazione-GA-02-giugno2015.pdf>;
- Cantieri Animati, *La valutazione dell'impatto dei processi di partecipazione*, Partecipazione Regione Emilia-Romagna, 2020, https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj2J6m4Zf_AhVhS_EDHaTuCxMQFnoECBAQAQ&url=https%3A%2F%2Fpartecipazione.regione.emilia-romagna.it%2Fcdpp%2Fdeposito-documenti-o-foto-da-linkare%2Fcorso-la-valutazione-dell2019impatto-d;
- Citizen Participation Forum, *Methodology*, Citizen Participation Index, n.d., <https://index.fgu.bg/en/methodology.html>;
- Citroni, G., Che è «successo»? Una rassegna di criteri e metodi per la valutazione dei processi partecipativi e deliberativi, *Quaderni di Sociologia*, 60/2012, 83-109, 2012, <https://journals.openedition.org/qds/541#tocto1n2>;
- IRPET Istituto Regionale Programmazione Economica Toscana, Partecipazione, politiche pubbliche, territori, La L.R. 69/2007 (Zetti, I., a cura di), *Studi per il Consiglio*, 06/2011, 2011, https://www.consiglio.regione.toscana.it/upload/crt/note-informative/relazione_partecipazione.pdf;
- Ismeri Europa S.r.l., *Servizio di valutazione indipendente del PON Inclusione FSE 2014/2020*, PON Inclusione, 2021, <https://poninclusione.lavoro.gov.it/Documents/Rapporto-co-progettazione-2021.pdf>;
- Lewanski, R., *La prossima democrazia: dialogo - deliberazione – decisione*, a cura dell'autore, 2016;
- Michels, A., Citizen Participation in Local Policy Making: Design and Democracy, *International Journal of Public Administration*, 35(4), 285-292, 2012, <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01900692.2012.661301>;

delle concrete esperienze da noi riportata in questa ricerca. Questo al fine di cogliere più parametri possibili in un'ottica di multidimensionalità e ibridazione, attributi certamente propri dei dispositivi al centro di questo studio, i quali dunque richiedono – a nostro avviso – di veicolare e di mantenere una certa complessità anche nella propria valutazione.

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

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

-
- OECD, *Evaluating Public Participation in Policy Making*, Parigi, OECD Publishing, 2005, <https://doi.org/10.1787/9789264008960-en>;
 - OECD, *Evaluation Guidelines for Representative Deliberative Processes*, Parigi, OECD Publishing, 2021b, <https://doi.org/10.1787/10ccbfc-b-en>;
 - OPER - Osservatorio partecipazione Emilia-Romagna, *Guida alla lettura delle schede processo*, Osservatorio Partecipazione, 2020, https://www.osservatoriopartecipazione.it/common/media/Guida_consultazione_scheda_agosto2020.pdf;
 - PAQ – Pubblica Amministrazione di Qualità, *Guida ai processi partecipativi*, Qualità PA, 2018, <http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/nc/services/news/article/guida-ai-processi-partecipativi/index-internal-link=&cHash=eaed92a4fd28f9043db28ed15ee68319.html>;
 - Regione Emilia-Romagna - Servizio Comunicazione, Educazione alla Sostenibilità e Strumenti di partecipazione, PartecipAzioni: sostantivo, plurale Guida metodologica per la gestione di processi di partecipazione integrati (Franceschini, S., a cura di), *Quaderni della partecipazione*, 01/16, 2016, <https://partecipazione.regione.emilia-romagna.it/tutte-le-pubblicazioni/pubblicazioni/partecipazione-1/partecipazioni-guida-metodologica-processi-partecipativi-integrati>;
 - Rowe, G. & Frewer L. J., Evaluating Public-Participation Exercises: A Research Agenda, *Science, Technology, & Human Values*, 29/4, 512-556, 2004, <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/0162243903259197>;
 - Weaver, L. & Cousins, J. B., Unpacking the Participatory Process, *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, 1(1), 19-40, 2007, <https://doi.org/10.56645/jmde.v1i1.144>.

e bilancio, i) risorse interne ed esterne, l) metodologia, m) comunicazione e promozione, n) monitoraggio, o) garanzia.

I fattori individuati sono quelli che da una parte consentono di verificare, ancor prima di valutare, l'aderenza delle prassi indagate al modello o della co-progettazione o del processo partecipativo, in modo da confermare la presenza concreta di alcune unità strutturali (ad esempio, banalmente, non possiamo continuare a trattare un caso di co-progettazione come tale se ci accorgiamo che non sono presenti enti del Terzo Settore): esse possono – a nostro avviso – essere considerate come imprescindibili. Dall'altra parte sono desunti dalle fonti utilizzate (teoria, leggi e prassi) elementi che non per forza sono necessari al mantenimento della conformazione di un certo istituto, ma che comunque – secondo la nostra opinione – sono determinanti per la qualità dell'esercizio in questione.

Tabella 9: Checklist per la valutazione *ex ante* e *in itinere*

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

<p align="center">Fasi da normativa</p> <p>- Prevedere:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Attività</th> <th>Enti coinvolti</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Avvio del procedimento con atto del dirigente della PA, anche su iniziativa degli ETS e a seguito dell'attività di co-programmazione</td> <td>Ente Pubblico</td> </tr> <tr> <td>Pubblicazione dell'avviso e dei relativi allegati</td> <td>Ente Pubblico</td> </tr> <tr> <td>Selezione dei partner della co-progettazione</td> <td>Ente Pubblico</td> </tr> <tr> <td>Svolgimento delle sessioni di co-progettazione</td> <td>Ente Pubblico e partner selezionati</td> </tr> <tr> <td>Conclusione della procedura ad evidenza pubblica</td> <td>Ente Pubblico</td> </tr> <tr> <td>Sottoscrizione della convenzione</td> <td>Partenariato costituito</td> </tr> <tr> <td>Implementazione degli interventi/servizi co-progettati</td> <td>Partenariato costituito</td> </tr> </tbody> </table>	Attività	Enti coinvolti	Avvio del procedimento con atto del dirigente della PA, anche su iniziativa degli ETS e a seguito dell'attività di co-programmazione	Ente Pubblico	Pubblicazione dell'avviso e dei relativi allegati	Ente Pubblico	Selezione dei partner della co-progettazione	Ente Pubblico	Svolgimento delle sessioni di co-progettazione	Ente Pubblico e partner selezionati	Conclusione della procedura ad evidenza pubblica	Ente Pubblico	Sottoscrizione della convenzione	Partenariato costituito	Implementazione degli interventi/servizi co-progettati	Partenariato costituito	<p>- Verificare regolamentazione regionale e locale</p>	<p align="center">Tipi e/o tecniche</p> <p>- Scegliere tra i tipi di processo e/o tra le tecniche/metodologie</p>
Attività	Enti coinvolti																	
Avvio del procedimento con atto del dirigente della PA, anche su iniziativa degli ETS e a seguito dell'attività di co-programmazione	Ente Pubblico																	
Pubblicazione dell'avviso e dei relativi allegati	Ente Pubblico																	
Selezione dei partner della co-progettazione	Ente Pubblico																	
Svolgimento delle sessioni di co-progettazione	Ente Pubblico e partner selezionati																	
Conclusione della procedura ad evidenza pubblica	Ente Pubblico																	
Sottoscrizione della convenzione	Partenariato costituito																	
Implementazione degli interventi/servizi co-progettati	Partenariato costituito																	
<p align="center">Partecipanti</p> <p>- Pubblica amministrazione - Enti del Terzo Settore - Esperti (non obbligatorio): facilitatori, Comitato tecnico scientifico, ecc.</p>		<p align="center">Partecipanti</p> <p>- Pubblica amministrazione - Cittadini: ordinari e <i>stakeholder</i> - Esperti: professionisti, consulenti, facilitatori, ecc.</p>																
<p>- Rispetto dei principi e dei procedimenti ex art. 12 l. 241/1990 - Chiarezza dei requisiti di partecipazione e delle cause di esclusione, con disciplina in materia di conflitti di interesse (Avviso) (- Istituzione Elenco/Albo di ETS accreditati (accreditamento))</p>	<p align="center">Selezione e ruoli</p> <p align="center"><u>Definire:</u></p> <p>- I ruoli e le funzioni di responsabilità (responsabile, rappresentante, dirigente, coordinatore, ecc.) - Il ruolo degli esperti e il livello del loro contributo (eventuale nel caso della co-progettazione) - La/le procedura/e di selezione dei partecipanti</p>																	
	<p align="center">Oggetto</p> <p>- Definire in maniera chiara e comprensibile, tanto l'ambito quanto la tematica</p>																	
<p>- Durata del partenariato in relazione agli obiettivi</p>	<p align="center">Tempistiche</p> <p>- Definire in maniera chiara, puntuale e completa i tempi e le durate prestabiliti per tutto il ciclo della procedura</p>																	
<p>- Rispetto della tracciabilità dei flussi finanziari</p>	<p align="center">Costi e bilancio</p> <p align="center"><u>Definire:</u></p> <p>- Le modalità di rendicontazione - Il bilancio preventivo tra costi e budget</p>																	
<p>- Presentare relazione descrittiva dei beni di cui si conferisce l'utilizzo, comprensiva di valore d'uso - Rispetto della compartecipazione, mediante diverse forme, richiesta agli ETS</p>	<p align="center">Risorse interne ed esterne</p> <p align="center"><u>Definire e prevedere:</u></p> <p>- Le risorse materiali, umane, logistiche, strumentali, finanziarie, ecc. a disposizione (quadro economico)</p>																	
	<p align="center">Metodologia</p> <p align="center"><u>Scegliere:</u></p> <p>- Con quale metodo verrà modulata la parte dialogica e di confronto</p>																	

		<ul style="list-style-type: none"> - Un approccio adeguato alla procedura, ai partecipanti, al contesto, all'oggetto, alle risorse, ecc. - Un approccio che assicuri un'equa possibilità di intervento ai soggetti - Un approccio che tuteli e garantisca la libertà di espressione 	
		<p align="center">Comunicazione e promozione</p> <p align="center"><u>Stabilire e prevedere:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Canali di comunicazione interna - Canali di diffusione della procedura e dell'<i>output</i> finale, nonché dei risultati parziali - Materiali a stampa, spazi e strumenti online, eventi - Il ruolo dell'Ufficio stampa e dei media 	
	(- Prevedere un sistema rafforzato di controllo, monitoraggio e di attività sanzionatoria (accreditamento))	<p align="center">Monitoraggio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pianificare le attività di monitoraggio e di valutazione nei loro aspetti fondamentali - Prevedere uno strumento di rilevazione dell'opinione dei partecipanti 	
			<p align="center">Garanzia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prevedere un dispositivo garante di imparzialità e neutralità
IN ITINERE	<p><u>Sono rispettati:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - I punti previsti nell'Avviso - Lo schema di convenzione 	<p align="center">Andamento progettuale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il progetto si rivela adeguato allo scopo - Si stanno realizzando gli obiettivi definiti e i risultati attesi - La logica e la sequenza delle attività, nei modi e tempi indicati, sono rispettate - Richieste ed esigenze di modifica del piano originale (non preventivate) sono accolte <ul style="list-style-type: none"> - Buona gestione di (eventuali) vincoli burocratici - Gestione trasparente ed efficace dell'informazione e delle conoscenze 	<p><u>Sono rispettati:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gli indirizzi conseguenti dai risultati dell'analisi preliminare - Linee guida e criteri di ammissibilità
	<p align="center">Fasi da normativa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rispetto delle fasi previste, in modo che siano chiaramente separabili e consequenziali (anche nel caso di iniziativa da ETS, accreditamento e altre variazioni) 	<ul style="list-style-type: none"> - Rispettata (eventuale) regolamentazione regionale o locale 	<p align="center">Tipi e/o tecniche</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rispetto dei tipi o delle tecniche scelte, in modo che restino riconoscibili nei loro elementi strutturali
		<p align="center">Selezione e ruoli</p> <ul style="list-style-type: none"> - I ruoli e le funzioni sono congrui e rispettati <ul style="list-style-type: none"> - Il gruppo ha una composizione sufficientemente eterogenea e bilanciata - (Eventuali) facilitatori/moderatori/conducenti sono funzionali - Il personale è adeguato al livello tecnico-professionale - I cittadini stanno fornendo un contributo di elevata intensità 	<ul style="list-style-type: none"> - Sono stati coinvolti anche soggetti vulnerabili, svantaggiati o sottorappresentati - Sono accolti nuovi partecipanti <i>in itinere</i> - La composizione dei partecipanti rispecchia la parità di genere
		<p align="center">Oggetto</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'oggetto risulta essere un tema rilevante e di interesse per i partecipanti - L'oggetto è trattato coinvolgendo tutte (o la maggior parte) delle prospettive esistenti sul tema 	
		<p align="center">Tempistiche</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si stanno rispettando i tempi stabiliti - Gli incontri dei partecipanti si svolgono con continuità 	

- È rispettata la disciplina vigente in materia di tracciabilità dei flussi finanziari	Costi e bilancio - Si stanno rispettando i costi preventivati, entro il budget	
	Risorse interne ed esterne - Le risorse selezionate inizialmente sono funzionali e adeguate - Le risorse sono correttamente impiegate - Per le sessioni è stata scelta una sede facilmente raggiungibile e priva di barriere architettoniche - Pari (o adeguatamente ponderata) opportunità di accesso alle risorse per tutti	
	Metodologia - Si stanno rispettando le metodologie selezionate - Gli approcci risultano adatti alla procedura, ai partecipanti, al contesto, all'oggetto, alle risorse, ecc. - Si sta assicurando un'equa possibilità di intervento ai soggetti - Si pone attenzione al <i>setting</i> , alla impostazione degli incontri e alla qualità della discussione - È garantita libertà di espressione	
	Comunicazione e promozione - La comunicazione interna è di un buon livello - Si realizzano materiali di approfondimento da distribuire agli incontri e da pubblicare online - Funzionalità dei canali per la comunicazione esterna - Si tengono aggiornate pagine web dedicate e i canali controllati - Attenzione all'utilizzo di un linguaggio non tecnico nella redazione dei documenti	
- Previsione della natura circolare di riattivazione della procedura	Monitoraggio - Attività, risultati parziali e processuali sono registrati - Viene redatto un report/verbale dopo ogni incontro - Lo strumento di rilevazione dell'opinione dei partecipanti è esercitato - È prevista l'opportunità per i partecipanti di fornire un <i>feedback</i> continuo - Si analizza la risposta alle attività di comunicazione e promozione esterna	
		Garanzia - Il dispositivo previsto è operativo e funzionale

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

3.2.3. *Index of Citizenship Participation in Public Policy Making*

A seguire, per effettuare una valutazione *ex post* e dunque dell'applicazione dello strumento partecipativo nel caso concreto, col fine di verificare, esaminare e giudicare ciò che concretamente è accaduto, proponiamo qui l'*Index of Citizenship Participation in Public Policy Making*. Avremmo

certamente potuto riproporre una *checklist* come quella appena citata volta alle valutazioni *ex ante* e *in itinere*, ma in questo caso abbiamo preferito andare nella direzione di operationalizzare i concetti e le dimensioni fino a qui illustrati.

Con operationalizzazione⁶⁴ intendiamo qui il procedimento attraverso il quale, a partire dai fattori individuati come essenziali all'interno di ogni categoria dimensionale, vengono sviluppati gli indicatori ai fini della rilevazione. Questi ultimi, nel nostro caso, sono formulati come quesiti semplici, a cui è possibile rispondere con un 'sì' o con un 'no', adottando quindi una soluzione dicotomica e non a scala. In senso operativo, «va detto subito che è molto difficile rispondere in modo rigoroso a queste domande e che le risposte saranno sempre controverse. La valutazione non è in grado di dare certezze, ma può aiutare ... a capire quali sono le difficoltà, le cose che non funzionano o non hanno funzionato»⁶⁵, in ottica di – eventualmente – «innescare il processo di *retroazione*»⁶⁶.

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

È qui fondamentale una considerazione: questo Indice è stato strutturato con l'intenzione di includere quelle che sono – a nostro avviso – le dimensioni più importanti da considerare nel ciclo completo di una procedura partecipativa e inclusiva, dalla sua pianificazione agli effetti indiretti. Non certo con una pretesa di esaustività e di universalità, ma con la volontà di evidenziare uno schema di fattori che – secondo la nostra opinione – non possono essere trascurati o 'dimenticati' affinché una esperienza sia (stata) realmente aperta al contributo della cittadinanza.

Detto ciò, abbiamo dunque deciso di includere anche le categorie degli effetti più a lungo termine (impatto sul contesto e impatto sui soggetti), con indicatori che si propongono di rilevare dei cambiamenti di maggiore estensione temporale sia nell'ambiente ove la pratica ha avuto luogo, sia negli atteggiamenti/comportamenti dei partecipanti al processo e della popolazione di riferimento. Non sempre, tuttavia, le risorse e il piano di valutazione permettono di esaminare in modo approfondito ciò che accade molto tempo dopo la fine dei lavori, così come non è semplice stabilire le connessioni tra i vari eventi riconducibili al caso oggetto di studio. Nonostante questo, e tenuto a

⁶⁴ Vedi anche Rowe, G. & Frewer L. J., op. cit., pag. 521.

⁶⁵ Bobbio, L. (a cura di), op. cit., 2004, pag. 136.

⁶⁶ Bobbio, L., Pomatto, G. & Ravazzi, S., op. cit., pag. 157.

mente che un rapporto contenente la relazione sugli impatti (intesi come effetti indiretti) non potrà verosimilmente essere pubblicato una settimana dopo la conclusione di una data esperienza⁶⁷, concordiamo nel conferire particolare significatività a questi indicatori, soprattutto in relazione al reale guadagno derivante dalla partecipazione: essi, infatti, forniscono «una stima più chiara del valore a lungo termine del coinvolgimento dei cittadini nella definizione delle politiche»⁶⁸.

Siamo inoltre concordi nell'affermare che le fonti utilizzabili per l'applicazione di tale tipo di indicatori sono le interviste mirate e le «*survey* longitudinali sulla popolazione»⁶⁹. E questo vale anche per la dimensione f) del nostro Indice, ossia quella dedicata all'opinione dei partecipanti, con esplicito riferimento al bacino della cittadinanza (cittadini ordinari, *stakeholder*, enti del Terzo Settore: dunque, non il settore pubblico). Va da sé che per rilevare il parere dei cittadini è necessario, ad esempio e tra gli altri metodi, intervistare i cittadini stessi, e dunque non contentarsi dell'opinione espressa dall'amministrazione committente a riguardo o da coloro che hanno un qualche interesse in una risposta positiva⁷⁰.

Tornando alla struttura dell'Indice, è presente la suddivisione in a) indicatori di processo e b) indicatori di esito. Siamo concordi nel sostenere che una buona attività di valutazione sia, prima di tutto, il risultato di un equilibrio tra i criteri attinenti a questi due aspetti fondamentali di un procedimento; anche in letteratura «negli anni si è assistito a un crescente interesse verso criteri di processo piuttosto che sostantivi ...; ormai sul fatto che “il processo importa” vi è ampio consenso nella letteratura valutativa disponibile, motivato dall'interesse a individuare i tratti caratterizzanti più appropriati ed efficaci»⁷¹. Da una parte, la valutazione dei risultati permette di indagare il risvolto del

⁶⁷ Cfr. OCSE, op. cit., 2021, pag. 26.

⁶⁸ *Ibid.* (trad. mia).

⁶⁹ *Ivi*, pag. 27 (trad. mia).

⁷⁰ Ciò premesso, avvisiamo il lettore che in questo studio è stato solo parzialmente – e assolutamente non in modo esauriente ai fini di un risultato statisticamente significativo – possibile svolgere questo tipo di attività: verranno fatte le dovute specifiche al momento dell'analisi dei casi studio.

⁷¹ Lewanski, R., op. cit., 2016, pag. 171.

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

processo alla luce degli obiettivi stabiliti a monte; dall'altra, la valutazione del processo consente – tra le altre cose – di accertarci della effettiva presenza del contributo della cittadinanza nelle scelte in discussione. Tuttavia, spesso accade che i risultati non siano agevoli da rilevare – al livello di tempistiche e tempestività – sia negli effetti diretti che indiretti. Anche alla luce di ciò, l'indagine sugli stessi processi è essenziale per esaminare l'integrità delle sue parti costitutive⁷².

E un giusto bilanciamento è nodale anche per «non considerare la partecipazione esclusivamente come un esercizio fine a sé stesso, o, peggio, di carattere meramente simbolico»⁷³: per questo, applicare degli indicatori di esito accorda la possibilità di misurare il potere di cambiamento dello *status quo* di una certa procedura. L'assenza di esiti (come caso limite) a seguito di un percorso di inclusione della cittadinanza è un fattore fortemente significativo: lasciare, ad esempio, un processo partecipativo – per così dire – 'lettera morta' significa, concretamente parlando, aver speso delle risorse pubbliche per poi 'decidere di non decidere'.

Andando al sistema di calcolo dello strumento: ogni categoria ha una valutazione su una scala da 0 a 10 e l'Indice complessivo è la media aritmetica semplice dei risultati di ogni categoria, i quali sono basati sulla somma dei punteggi degli indicatori della relativa categoria, convertiti anch'essi in una scala da 0 a 10. I valori dell'Indice vengono utilizzati per collocare i casi analizzati in uno dei quattro tipi di procedure, in relazione alla qualità e al livello di partecipazione della cittadinanza: dunque, a i) Partecipazione completa, con punteggio 8-10, a ii) Partecipazione soddisfacente, con punteggio 6-7,9, a iii) Partecipazione carente, con punteggio 4-5,9 e a iv) Partecipazione irrisoria, con punteggio 0-3,9. Adottiamo un sistema di punteggio tricotomico; per ciascun indicatore si possono dare tre punteggi diversi a seconda della risposta e si arrotonda a due decimali: a) 1 per una risposta positiva, b) 0,5 per una risposta intermedia/incapacità a rispondere, c) 0 per una risposta negativa.

3.2.3.1. Le quattro categorie

Illustriamo di seguito, brevemente, le categorie finali.

Partecipazione completa: si tratta di procedure che, sia per ciò che concerne il processo in sé sia relativamente agli esiti – e quindi ai prodotti finali e agli effetti diretti e indiretti – esprimono e

Transforming Energy, *Journal of Public Deliberation*, 4(1), 2008, pag. 5 (trad. mia),

https://www.researchgate.net/publication/29467312_A_Three-

[Stage_Evaluation_of_a_Deliberative_Event_on_Climate_Change_and_Transforming_Energy/citations\).](#)

⁷² Cfr. Rowe, G. & Frewer L. J., op. cit., pag. 520.

⁷³ Lewanski, R., op. cit., 2016, pag. 171.

veicolano pienamente i principi della democrazia partecipativa e della amministrazione condivisa *lato sensu*. Dunque, non solo vengono rispettate logica e struttura proprie delle prassi, ma è evidente il sostegno di una conoscenza approfondita e di una cultura dell'inclusione della cittadinanza. I funzionamenti non sono impeccabili, ma i problemi si presentano in quantità limitata.

Partecipazione soddisfacente: sono prassi che presentano un buon livello di funzionamento partecipativo, entro le quali è possibile riconoscere una pianificazione progettuale orientata ai fini della inclusione dei cittadini nel processo decisionale. Tuttavia, la cultura della partecipazione non è pienamente sviluppata e radicata, dunque si possono identificare problematiche a monte che poi si riverberano nello stesso esercizio degli strumenti di *governance*. Sono, difatti, presenti difetti che non assicurano la riuscita dell'esperienza, dal punto di vista processuale tanto quanto dei risultati.

Partecipazione carente: è il caso di processi che difficilmente possono essere definiti partecipativi o collaborativi in modo completo, ma solo in minima parte. Le amministrazioni committenti possono avviare esperienze così etichettate nella comunicazione pubblica, ma nella realtà dei fatti le carenze rispetto alla inclusione della cittadinanza sono evidenti. Sono presenti debolezze sia nel processo sia negli esiti e il *frame* di partecipazione entro cui si realizzano queste procedure è molto debole. Si tratta spesso di esercizi al fine di legittimare l'operato dello stesso ente pubblico o comunque con altri tipi di ritorno politico.

Partecipazione irrisoria: percorsi in cui è evidente che la partecipazione è assente o fortemente circoscritta. Si possono notare alcuni momenti di coinvolgimento di parti che non siano quelle amministrative/politiche/istituzionali, ma talmente ridotto nello svolgimento e – infine – ininfluente negli esiti che appare assolutamente inadeguato appellare tali esperienze come partecipative o di amministrazione condivisa. Non viene rispettata la tassonomia delle materie, la pianificazione appare disorganizzata e l'inclusione della cittadinanza arbitraria e sconnessa.

Tabella 10: *Index of Citizenship Participation in Public Policy Making* per la valutazione *ex post*

EX POST	Indicatori di processo	Categorie	Indicatori	Punteggio		
		Progettualità e oggetto	Il processo è stato collocato in una fase di <i>policy</i> precoce?			
Sono stati coinvolti tutti i punti di vista esistenti sull'oggetto?						
La pratica è risultata flessibile in caso di variabili intervenienti o imprevisti?						
È stata prestata attenzione all'assenza di asimmetrie informative?						
Gli obiettivi e le metodologie sono stati resi chiari a tutti?						
La distribuzione delle opportunità di agire significativamente in tutte le fasi è stata equa?						
Il progetto è risultato adeguato agli scopi?						
Partecipanti e ruoli	C'è eterogeneità tra i partecipanti e/o tra le posizioni espresse?					
	Vi è inclusione e parità di genere nella composizione del gruppo?					
	La composizione degli attori è adeguata al funzionamento?					
	Il gruppo è rappresentativo della comunità di riferimento?					
	È stato registrato un buon numero di adesioni e partecipazioni?					

Indicatori di esito	Tempistiche, costi, risorse	Sono stati chiamati esperti in facilitazione o partecipazione?		
		Le procedure di selezione dei partecipanti sono state rese chiare?		
		I costi sostenuti hanno rispettato il budget preventivato inizialmente?		
		Le previsioni economico-finanziarie sono state trasparenti?		
		Vi è stata efficienza economica nel rapporto costi-risultati, per tramite delle risorse?		
		Vi è stata coerenza tra la durata effettiva e le tempistiche stabilite?		
		Le tempistiche sono state adatte al fine, né troppo lunghe né troppo ridotte?		
	Le risorse utilizzate sono state adeguate?			
	Vi è stata una pari (o adeguatamente ponderata) opportunità di accesso alle risorse per tutti?			
	Tecniche deliberative	Sono stati impiegati strumenti o approcci per garantire un dialogo di qualità?		
		Si è registrato un alto livello del conflitto e del contraddittorio?		
		L'interazione discorsiva e la deliberazione sono state di qualità?		
		Vi è stato un clima di rispetto e di ascolto attivo ⁷⁴ ?		
		Le tecniche si sono rivelate adatte al fine e agli elementi costitutivi del processo?		
		È stata assicurata la libertà di espressione?		
	Comunicazione, promozione, monitoraggio	L'intensità dell'intervento e dell'influenza dei cittadini nel dialogo è stata elevata?		
		La comunicazione interna tra partecipanti è stata agevole?		
		Vi è stata una periodica comunicazione sul processo e sui risultati?		
		È stata prestata attenzione alla promozione e alla disseminazione del processo?		
		È stata prestata attenzione alla accessibilità del materiale interna ed esterna?		
		Il monitoraggio <i>in itinere</i> è stato efficacemente organizzato?		
		Il monitoraggio <i>in itinere</i> ha avuto importanza nell'apprendimento?		
	Opinione dei partecipanti (cittadinanza)	Vi è stata la restituzione e la diffusione del prodotto finale?		
		È stato previsto uno strumento di rilevazione dell'opinione dei partecipanti?		
		I partecipanti hanno effettuato un'autovalutazione completa della procedura?		
		La maggioranza dei pareri, nel complesso, risulta positiva?		
		I rapporti contenenti i pareri dei partecipanti sono stati resi pubblici e accessibili?		
		I partecipanti credono che sia stata fruttuosa la scelta di una procedura partecipativa nel caso specifico?		
		I partecipanti credono di aver espresso e accresciuto il proprio potere di influenza?		
	Output	C'è accordo tra autovalutazione/opinioni dei partecipanti e altri tipi di valutazione/bilancio condotti?		
È stato realizzato un prodotto finale completo e dettagliato?				
Il prodotto ha una coerenza interna ed esterna?				
Il prodotto finale rappresenta le istanze della maggioranza riportando/integrando anche quelle della minoranza?				
Il documento include il giudizio degli <i>stakeholder</i> del territorio rilevanti per il tema?				
Si può notare nel prodotto il valore aggiunto dato dalla democrazia partecipativa?				
Il prodotto è frutto di una decisione razionale basata sul ragionamento collettivo?				
Il prodotto contiene indicazioni fortemente operative?				
Outcome		Gli obiettivi prefissati sono stati raggiunti?		
		C'è coerenza tra <i>output</i> del processo, decisione e implementazione?		
		Si può registrare uno scostamento tra un prima e un dopo l'intervento (<i>effectiveness, efficiency</i>)?		
		L'intervento ha generato effetti diretti sui cittadini e sull'amministrazione?		
		L'intervento ha generato effetti diretti sul problema di <i>policy</i> e sulla capacità di risolverlo?		
	L'amministrazione ha recepito e riconosciuto politicamente il documento?			
	Il progetto ha avuto una appropriata attuazione (<i>responsiveness</i>)?			
Impatto sul contesto	Vi è una maggiore legittimazione del <i>decision-making</i> ?			
	È aumentata la <i>capacity building</i> in questo ambito?			
	Si è potenziato il processo di implementazione delle <i>policies</i> ?			
	Si sono generate nuove pratiche partecipative?			
	Si sono attivati nuovi investimenti in merito?			
	L'agenda istituzionale è stata riformulata?			
Vi è stata una formale apertura alla <i>governance</i> e alle forme inclusive di amministrazione?				

⁷⁴ Per la differenza tra ascolto attivo e passivo cfr. Bobbio, L. (a cura di), 2004, pagg. 63-64.

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

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

CAPITOLO IV – Due esempi per l'applicazione

A questo punto della nostra analisi, vogliamo occuparci di due casi – uno di co-progettazione e uno di processo partecipativo – che siano conclusi nel loro rispettivo ciclo e aventi documentazione sufficientemente adeguata agli scopi che ci proponiamo in questa ricerca.

Infatti, risulta necessario scendere in profondità nella realtà degli accadimenti, al fine di constatare: la messa in opera degli istituti di democrazia partecipativa e di amministrazione condivisa sopra analizzati, lo scarto tra la definizione degli strumenti di *policy* e il loro esercizio da parte degli attori coinvolti, le diverse difficoltà nel procedimento di realizzazione degli interventi, le prassi consolidate, e via discorrendo.

Se gli elementi appena elencati sono alcuni dei fattori che andremo a indagare in linea con l'intento analitico del nostro lavoro, altrettanta attenzione sarà dedicata all'aspetto valutativo degli strumenti oggetto di studio. Oltre a condurre una disamina delle due esperienze nei loro aspetti procedurali e sostanziali, ci proponiamo di procedere con l'applicazione del *toolkit* da noi formulato, con il duplice scopo – da una parte – di testarne il corretto funzionamento e l'utilità prefissata e auspicata, – dall'altra – di proporre un possibile strumentario per valutare casi di *policy co-definition* e di *policy co-design*.

E dunque, in questa sezione, analizzeremo – tramite il materiale a nostra disposizione – due esperienze di dialogo tra amministrazione e cittadinanza nel *public policy making*, con l'intento di fornirne un 'giudizio' da esterni, coerentemente ai parametri stabiliti in precedenza. Infatti, alla luce della distinzione puntualizzata sopra¹ – concordando nel dire che a differenti tipi di valutazione conseguono risultati diversi –, optiamo in questa sezione per una valutazione 'dal di fuori', di terza parte.

È di fondamentale importanza che siano previsti strumenti adibiti allo *screening* dell'esercizio sia della co-progettazione sia dei processi partecipativi, con i quali tali esperienze si rendono misurabili, ispezionabili, controllabili e valutabili. Riconfermando la metodologia da noi adottata, e fermo restando quanto detto fino a questo momento, all'interno di questo capitolo i processi saranno analizzati da chi non è stato coinvolto né nella progettazione né nello svolgimento. D'altro canto, relativamente a una valutazione di prima parte sono presenti, nelle conclusioni di questa ricerca, delle

¹ In 3.2.1.

considerazioni in merito a un processo partecipativo a cui chi scrive ha preso parte attivamente: per la scelta di metodo compiuta, il caso studio non poteva essere collocato nella medesima ‘posizione’ degli altri due trattati, ma rappresenta – a nostro avviso – un essenziale spazio per riflettere in ottica generale su aspetti positivi e negativi delle pratiche partecipative, che hanno interessato anche le esperienze che ci accingiamo a illustrare.

4.1. Un caso di co-progettazione: Progetto A.R.C.O.²

Partendo dall’esperienza di co-progettazione, abbiamo scelto³ di trattare un caso parte del Dossier di Umana Persone (*Co-progettare la co-programmazione e la co-progettazione: una ricognizione nel contesto toscano*) sopra menzionato, all’interno del quale la prassi in discussione è riportata dalla prospettiva della Società Cooperativa Sociale Giovani Valdarno⁴.

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

In breve, «il progetto si propone di strutturare un modello organizzativo integrato di presa in carico (ecologico, multi-disciplinare, pattizio) e di inclusione sociale attiva e responsabile per persone disoccupate/inoccupate in condizione di svantaggio socio economico e in situazione di vulnerabilità»⁵. Tale modello organizzativo, sostenibile nel tempo, si innesterebbe sulla collaborazione con i soggetti pubblici chiamati ad essere partner di progetto, ossia i comuni (che andremo a elencare in seguito) e l’Azienda USL Toscana Sud Est. In particolare, il disegno è

² Per la stesura di questo paragrafo facciamo riferimento alla documentazione fornitaci, su richiesta, ai fini dell’analisi. Nello specifico: a) l’Avviso regionale, b) l’Avviso comunale, c) la schedulazione degli incontri, d) le deliberazioni e le determinazioni in merito, e) il progetto finale, f) un’intervista a un progettista (da noi effettuata), g) il rapporto di valutazione conclusiva del progetto, redatto dalla Dott.ssa Letizia Materassi e dalla Dott.ssa Annalisa Tonarelli.

³ La selezione del caso oggetto di esame è avvenuta in virtù: 1) della disponibilità della documentazione attinente allo svolgimento dell’esperienza; 2) dei contatti creati in occasione dell’evento-workshop *Codice dei contratti pubblici, amministrazione condivisa e diritto regionale: ipotesi per il sistema toscano*, svoltosi in data 14 marzo 2023 e a cui chi scrive ha partecipato, con la possibilità di relazionarsi con alcuni partecipanti a esercizi di co-progettazione; e, infine, 3) dell’apertura della cooperativa capofila (ovvero l’affabilità dei componenti con cui ci siamo interfacciati) nel rendere disponibile gli atti in questione ai fini dello studio.

⁴ «Cooperativa sociale nata nel 1978 che da trent’anni lavora occupandosi di servizi socio-sanitari, educativi e formativi nei territori di Arezzo e Firenze. Giovani Valdarno è nata dalla volontà di un gruppo di donne e tuttora si caratterizza per una forte presenza femminile (90% dell’intero personale) ... Nei suoi servizi si riflettono gli scopi societari di promozione umana e integrazione sociale. Da anni la società promuove una progettualità di sistema in campo sociale ed educativo/formativo. Collabora con i soggetti del no-profit e con enti istituzionali in progetti regionali e comunitari. Giovani Valdarno aderisce a Confcooperative - Federsolidarietà Toscana. È socia del Consorzio E.co – Esperienze cooperative, consorzio di cooperative sociali del Valdarno e del Consorzio Irecoop Toscana» (Giovani Valdarno, *Chi Siamo*, Giovani Valdarno, n.d., <https://www.giovanivaldarno.it/chi-siamo.html>).

⁵ Giovani Valdarno, *Progetto Arco*, Giovani Valdarno, n.d., <https://www.giovanivaldarno.it/progetto-arco.html>.

finalizzato ad attivare e/o rafforzare un costante dialogo con le imprese del territorio, affinché si giunga all'elaborazione di strategie differenziate e *ad hoc* – basate su peculiarità e bisogni – per tutti i destinatari del progetto, nonché all'aumento dell'occupabilità del target nel complesso.

Lungo le diverse fasi che scandiranno il percorso è previsto l'intervento di alcune figure professionali, ossia quelle di «assistente sociale, psicologo, mediatore culturale, tutor stage, che lavoreranno in team con esperti di orientamento al lavoro»⁶; questi ultimi si occuperanno poi di realizzare una mappatura territoriale monitorata delle opportunità di inserimento lavorativo, al fine di far combaciare queste con le predisposizioni e le abilità della persona. Inoltre, nella direzione del *matching* lavorativo, per sopperire agli ostacoli derivanti dalla assenza di titoli di studio, esperienze qualificanti o comunque competenze professionali specifiche, verranno attivati due percorsi formativi.

Per ciò che concerne il target dei destinatari del progetto, è stata prestata attenzione alla rilevazione delle tipicità dell'ambito territoriale di riferimento, che ha fatto emergere alcuni profili specifici vulnerabili nei confronti dei quali insistere⁷: «persone facenti parte di nuclei multiproblematici escluse dal R.E.I. [Reddito di inclusione]; giovani inoccupati che rischiano di cronicizzare la propria condizione a causa dell'assenza di reti familiari di sostegno e bassa scolarizzazione; donne vittime di violenza di genere, sole o con figli, accolte in case famiglia; persone prive di permessi di soggiorno di lungo periodo in stato di disoccupazione/inoccupazione e di svantaggio socio economico; persone vittime di tratta»⁸.

4.1.1. Le fasi

4.1.1.1. Istruttoria pubblica: avviso regionale e comunale

Anzitutto, occorre specificare che il progetto si inserisce nel solco tracciato dall'Avviso pubblico della Regione Toscana, per il Programma Operativo Regionale (POR) 2014-2020 recante *Investimenti a favore della crescita e dell'occupazione*, nell'ambito del Fondo Sociale Europeo

⁶ *Ibid.*

⁷ Questo *focus*, come specificato negli atti, in aggiunta – e non in sostituzione – ai soggetti destinatari elencati nell'Avviso regionale nell'ambito del quale si struttura il progetto stesso; nel dettaglio, sono descritti come maggiormente vulnerabili: «donne sole con figli a carico; disoccupati che vivono in famiglie multiproblematiche; persone appartenenti a nuclei familiari monoreddito; persone inserite in strutture di accoglienza o in programmi di intervento in emergenza alloggiativa; persone inserite nei programmi di assistenza ai sensi dell'Art. 13, Legge 11 agosto 2003, nr. 228 a favore di vittime di tratta; persone inserite nei programmi di intervento e servizi ai sensi della Legge nr. 154/2001 – 38/2009 – 119/2013 a favore di vittime di violenza nelle relazioni familiari e/o di genere» (Regione Toscana, Allegato A - Avviso pubblico Servizi di accompagnamento al lavoro per persone svantaggiate, in *Supplemento al Bollettino Ufficiale della Regione Toscana n. 11 del 14.3.2018*, 2018, pag. 8).

⁸ Giovani Valdarno, *Progetto Arco*, op. cit.

(FSE); in particolare, Asse B (*Inclusione sociale e lotta alla povertà*) e Attività PAD⁹ B.1.1.2.A. (*Inserimento soggetti svantaggiati e inserimento lavorativo dei senza fissa dimora*). La pubblicazione dell'Avviso è avvenuta con Decreto Dirigenziale 3041 della Regione Toscana del 26 febbraio 2018.

È quindi con il suddetto Avviso che vengono finanziati gli interventi compresi nel perimetro circoscritto al livello regionale, nel quale inoltre vengono resi chiari gli obiettivi generali¹⁰ e i necessari aspetti procedurali, tra cui: l'individuazione della Zona distretto come «dimensione ottimale per l'elaborazione dei progetti»¹¹, la costituzione – per la presentazione dei progetti – di Associazioni Temporanee di Scopo e la presenza entro di esse «di Enti pubblici titolari dell'indirizzo e della programmazione territoriale e dei soggetti pubblici titolari della presa in carico dei destinatari»¹².

I beneficiari della *policy* sono «imprese e cooperative sociali, soggetti pubblici e privati che operano nel recupero socio-lavorativo di soggetti svantaggiati»¹³; il bacino dei destinatari, oltre ai soggetti in particolare stato di vulnerabilità individuati specificatamente dal Progetto A.R.C.O.¹⁴, è rappresentato dai «soggetti disoccupati o inoccupati, in particolare condizione di svantaggio socio-economico e in carico ai servizi sociali territoriali»¹⁵.

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

Certamente possiamo affermare che l'esercizio di co-progettazione, che illustreremo a breve, si è svolto all'interno del perimetro e dei criteri *in primis* dell'Avviso regionale di cui ci stiamo occupando, all'interno del quale la Regione ha stabilito lo scheletro delle proposte, determinando: il modello organizzativo di riferimento (art. 4), la durata dei progetti (diciotto mesi dalla data di avvio, che coincide con la stipula della convenzione di progetto con la Regione) (art. 5), gli interventi (art.

⁹ Provvedimento attuativo di dettaglio.

¹⁰ «migliorare l'occupabilità di persone svantaggiate in carico ai servizi sociali toscani; consolidare l'infrastrutturazione territoriale dei servizi per l'accompagnamento al lavoro di soggetti vulnerabili in carico ai servizi socio-sanitari territoriali; favorire elementi di connessione tra i Servizi Sociali zonali e i Centri per l'Impiego, sia in fase di programmazione generale che in fase di implementazione delle misure dirette ai destinatari finali; valorizzare la valutazione multidimensionale e la progettazione personalizzata dei percorsi inclusivi» (Regione Toscana, op. cit., 2018, pag. 7).

¹¹ *Ivi*, pag. 8.

¹² *Ibid.*

¹³ *Ibid.*

¹⁴ Menzionati nel paragrafo precedente.

¹⁵ Regione Toscana, op. cit., 2018, pag. 8.

6) e i soggetti (art. 7) ammissibili, la quota dei finanziamenti (nel caso oggetto di analisi, per la Zona Valdarno l'importo complessivo ammonta a 199.790 euro, divise tra risorse base e 'facoltative') (art. 8), i risultati attesi (art. 9) e i vincoli attuativi e finanziari (art. 12)¹⁶.

Solo un'ultima precisazione per ciò che concerne i risultati di cui all'ora citato art. 9: vi è una distinzione, che tornerà utile durante la lettura complessiva del Progetto A.R.C.O., tra *performance* obbligatorie e *performance* opzionali, a cui corrisponde peraltro la suddivisione delle risorse del finanziamento. Le prime, relativamente alla Zona Valdarno, consistono nella presa in carico – con selezione e valutazione iniziale – di settantatré persone per l'accompagnamento al lavoro, di cui minimo trentasei con progetti personalizzati; le seconde, invece, riguardano la eventualità di inserire sette persone contrattualizzandole, anche a tempo determinato, per minimo tre mesi.

Veniamo adesso, dopo aver delineato il *frame* regionale di riferimento, all'Avviso di istruttoria pubblica emesso dal Comune di Montevarchi – individuato come capofila della Zona Sociosanitaria del Valdarno¹⁷ –, ai fini della presentazione della manifestazione di interesse relativa alla co-progettazione degli interventi ai sensi del bando regionale. L'Avviso è emesso in data 24 aprile 2018 e la scadenza per la presentazione è fissata in data 4 maggio 2018, alla luce del termine regionale al 14 maggio 2018.

Sono resi immediatamente chiari: i beneficiari, ovverosia i «soggetti del pubblico e del privato che operano nel settore del recupero socio-lavorativo di persone svantaggiate»¹⁸, il riferimento al *Vademecum sulla coprogettazione* approvato con Delibera n. 570 del 29 maggio 2017 della Regione Toscana¹⁹ e il quadro normativo e programmatico di riferimento (art. 2). Viene poi specificata la responsabile del procedimento²⁰ e altri aspetti tecnico-logistici.

Il percorso di co-progettazione, si legge, si articolerà mediante tali attività:

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

¹⁶ Negli artt. 13 ss. troviamo propriamente gli aspetti amministrativi e burocratici per la presentazione delle progettualità con i relativi documenti, nonché le tabelle contenenti i criteri di valutazione del finanziamento (art. 16).

¹⁷ Delibera n. 6 del 23/3/2018 della Conferenza Zonale dei Sindaci del Valdarno.

¹⁸ Comune di Montevarchi, *Oggetto: Avviso di istruttoria pubblica per presentazione di manifestazione di interesse relativa alla co-progettazione di interventi a valere sul POR FSE RT 2014 – 2020 – ASSE B Attività PAD B.1.1.2.A.*, 2018, pag. 1.

¹⁹ Documento citato all'interno del primo capitolo di questo lavoro.

²⁰ La Dott.ssa Francesca Barucci, Dirigente del Settore Servizi alla Persona del Comune di Montevarchi.

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

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

d) sottoscrizione del progetto da tutti i soggetti partner della costituenda ATS.²¹

L'ATS, ossia l'Associazione Temporanea di Scopo, è la forma tramite la quale è obbligatorio presentare e attuare i progetti. Essa può essere composta fino a un massimo di otto soggetti, capofila compreso, già costituita o da formare a finanziamento approvato. «In ogni ATS deve essere obbligatoriamente prevista la presenza dei soggetti pubblici titolari della funzione di presa in carico dei destinatari del presente Avviso»²². Dunque, il Comune di Montevarchi andrà a selezionare sette soggetti partner per lo svolgimento del tavolo di co-progettazione, in virtù di determinati criteri (di seguito illustrati).

4.1.1.2. Analisi preliminare

In questa fase è richiesta la partecipazione sia degli aspiranti partner sia di soggetti sostenitori, i quali non andranno a contribuire alla progettazione e alla realizzazione degli interventi, né a sottoscrivere ATS e progetto, ma renderanno funzionali le loro competenze e il loro ruolo per supportare le attività. Le vesti di sostenitore e partner sono incompatibili, perciò, al momento della presentazione della istanza, l'attore in questione dovrà specificare la posizione auspicata (art. 8). I soggetti sostenitori, dunque, non si occuperanno al livello operativo della progettualità nel merito, ma sosterranno la procedura in questa prima fase.

L'analisi di contesto, quali-quantitativa, è stata «condotta in fase di progettazione con i Servizi Sociali, le associazioni del territorio (Caritas, Eva con Eva, Pronto Donna), le imprese e associazioni di categoria»²³ al fine di vagliare le caratteristiche specifiche e le vulnerabilità dell'ambiente di riferimento per l'intervento. L'attività è stata svolta da ciascun soggetto in autonomia prima dello svolgimento del tavolo, durante il quale vi è stato poi un apprendimento-arricchimento reciproco²⁴. Essa si è effettuata sulla base del lavoro che stava compiendo in quel periodo una équipe di assistenti

²¹ Comune di Montevarchi, op. cit., pagg. 3-4.

²² *Ibid.*

²³ Partenariato di progetto, *Formulario descrittivo compilato [Allegato 4]*, 2018, pag. 6.

²⁴ Informazioni acquisite per tramite dell'intervista menzionata.

sociali del territorio relativamente al Reddito di inclusione (REI); gli attori hanno rilevato i dati tramite colloqui, interviste e rapporti resi disponibili dal gruppo.

Nella fase antecedente allo svolgimento del tavolo vero e proprio, poi, – coerentemente con l’analisi di contesto – i soggetti si sono mossi nella direzione di includere sin da questo primo momento le aziende, così da raccogliere sostegni preliminari al progetto. E questo in aggiunta alle adesioni ricevute da (dieci) associazioni del territorio che già si occupavano della gestione dei destinatari dell’intervento e che quindi sono andate a costituire uno dei canali attraverso il quale le persone potevano accedere al progetto.

4.1.1.3. Comunicazione e svolgimento

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

Tabella 11: Criteri di selezione ETS (Progetto A.R.C.O.)

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

Con Determinazione n. 438 del 4/05/2018 vengono ammessi alla co-progettazione i seguenti soggetti: Società Cooperativa Sociale Giovani Valdarno²⁵, Margherita+ Società Cooperativa Sociale²⁶, Pegaso Network Cooperativa Sociale Onlus²⁷, Athena S.r.l.²⁸, Consorzio Cooperative

²⁵ Anche agenzia formativa.

²⁶ Di tipo B; anche agenzia del lavoro accreditata per l’orientamento.

²⁷ Agenzia formativa e del lavoro.

²⁸ Agenzia formativa e del lavoro.

Sociali per l'inclusione lavorativa, Società cooperativa sociale (COOB)²⁹, Koinè Cooperativa Sociale tipo A Onlus; dando atto che avrebbero potuto partecipare anche i seguenti enti pubblici: Comune di Bucine, Comune di Castelfranco Pian di Scò, Comune di Cavriglia, Comune di Laterina-Pergine Valdarno, Comune di Loro Ciuffenna, Comune di San Giovanni Valdarno, Comune di Terranuova Bracciolini, Azienda USL Toscana Sud Est Zona Distretto Valdarno.

Come abbiamo appreso per mezzo dell'intervista concessaci da uno dei progettisti di Giovani Valdarno coinvolti, di fatto alla co-progettazione «ha partecipato materialmente solo il Comune di Montevarchi in rappresentanza di tutti i comuni elencati, agendo a nome e per conto degli altri sette ... anche il partenariato comprende unicamente Montevarchi».

A questo punto, i partner scelti sono convocati – con obbligo di partecipazione – al primo incontro del tavolo di co-progettazione, a Montevarchi e in data 5 maggio 2018, a cui sono stati invitati a presenziare «i Dirigenti o Responsabili dei Servizi Sociali dei Comuni del Valdarno ovvero i loro delegati»³⁰. Nel complesso, il tavolo di co-progettazione durerà fino al 12 maggio, per la durata quindi di una settimana in totale.

Per ciò che concerne l'organizzazione e le modalità di gestione della prassi, «il coordinamento del tavolo di co-progettazione è stato affidato al comune di Montevarchi ... capofila della Conferenza dei Sindaci del Valdarno»³¹, il cui compito principale è stato quello di vagliare preliminarmente le proposte e poi di selezionare la principale.

Durante la riunione inaugurale è stato innanzitutto comunicato il capofila, ossia la Società Cooperativa Sociale Giovani Valdarno. Da questa scelta discende la stessa modalità di elaborazione del progetto finale: infatti è il capofila che, «raccordando i contributi provenienti dai singoli partner e mediando le proposte»³², modula e conduce il tavolo. La guida è stata dunque la progettualità avanzata dai Giovani Valdarno: ciò che va specificato è che l'Avviso regionale, per interventi di questa natura, fornisce a monte una impostazione strutturale ben delineata, con conseguenti limitazioni; per cui – di fatto – «anche le proposte provenienti dagli altri partner non è che si discostassero molto da quella scelta come principale, mostrando differenze di carattere organizzativo più che di obiettivi progettuali»³³.

²⁹ Consorzio di cooperative sociali di tipo B.

³⁰ Comune di Montevarchi, op. cit., pag. 10.

³¹ Rete UP Umana Persone, Legacoop sociali Toscana & Confcooperative Federsolidarietà Toscana, op. cit., pag. 24.

³² *Ibid.*

³³ Informazioni acquisite per tramite dell'intervista menzionata.

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

Dopodiché, sono state presentate le idee e i legami di *network* stretti da parte degli altri attori, con anche le decisioni in merito alla pianificazione del calendario degli incontri e delle attività, e alla ripartizione dei ruoli e dei compiti tra i membri. Relativamente a ciò, la scelta delle funzioni dei soggetti «è stata frutto di una negoziazione fra i partner ammessi, sulla base delle esperienze e competenze specifiche»³⁴ di ciascuno. In generale, non era presente un facilitatore e non è stata usata alcuna tecnica di facilitazione o di moderazione del dialogo.

In particolare, è stato discusso e poi adottato un modello organizzativo di tipo verticale, «vale a dire fondato sull'individuazione delle diverse funzioni che poi sono state ... attribuite ai singoli partner chiamati a seguire l'utente per la parte del percorso ... di loro specifica competenza»³⁵. E questo – ad ogni modo – compatibilmente con la logica di non 'spacchettare' la filiera delle azioni, al fine di avere una presa in carico più lineare, meno parcellizzata, e per dare dei punti di riferimento all'utenza: per questo fu pensata una organizzazione su base territoriale, secondo cui la Zona veniva divisa per comuni (o comuni vicini) e all'interno della sotto-zona specifica ogni partner si sarebbe occupato di determinate persone³⁶.

In data lunedì 7 maggio è stata illustrata la proposta tecnica ed economica da parte del capofila, momento a seguito del quale i partner hanno esposto le rispettive integrazioni progettuali, coerentemente con materiale e competenze di ciascuno. Rispetto alla gestione economica, al fine di sgombrare il campo da potenziali elementi di attrito a discapito delle parti più propriamente progettuali, la Giovani Valdarno ha optato per una divisione equa dei costi³⁷. Il giorno successivo, è stata confermata la proposta di disegno in riunione, con l'invio di tutta la documentazione alla Cooperativa Giovani Valdarno, in linea con lo schema progettuale stabilito. In data giovedì 10 maggio è stato inoltrato ai partner il formulario compilato, ovverosia il progetto finale, con anche il materiale

³⁴ Rete UP Umana Persone, Legacoop sociali Toscana & Confcooperative Federsolidarietà Toscana, op. cit., pag. 24.

³⁵ Materassi, L. & Tonarelli, A., *Progetto ARCO - Codice 235647. Verifica e valutazione finale*, 2021, pag. 5.

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

³⁶ Informazioni acquisite per tramite dell'intervista menzionata.

³⁷ Vedi sopra.

amministrativo per le firme di cui all'Avviso regionale; i documenti sono stati poi restituiti con firma digitale.

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

In data 11 maggio si è svolta la Conferenza Zonale dei Sindaci del Valdarno Aretino, alla quale i soggetti hanno sottoposto il progetto esecutivo ultimato per la sua approvazione formale, in previsione della scadenza regionale. Con Deliberazione n. 13 del 11/05/2018, la Conferenza Zonale dei Sindaci³⁸ ha ammesso il Progetto A.R.C.O.; successivamente, la delibera è stata trasmessa agli otto sindaci in questione, al direttore della Zona Distretto Valdarno dell'Azienda UsI Toscana Sud Est e, infine, alla Regione Toscana per il tramite della Cooperativa Sociale Giovani Valdarno, unitamente al documento approvato. Il progetto è stato, in conclusione, sottoscritto da tutti i membri partner della costituenda ATS. In seguito, vi è stata una estesa fase di valutazione da parte della Regione; il progetto ha preso l'avvio a inizio 2019, tant'è che l'ultimo periodo (ricordiamo la durata complessiva di diciotto mesi) ha coinciso con l'inizio del *lockdown* da Covid-19, con tutti gli impatti negativi del caso sullo svolgimento degli interventi.

In questa sede, per motivi di spazio e anche di focus (dal momento che questo studio si vuole concentrare maggiormente sull'aspetto partecipativo e procedurale della co-progettazione), non si potrà scendere nel dettaglio in merito al progetto finale.

Possiamo però riconoscere, nella scelta della strutturazione del piano, la volontà di concretizzare gli obiettivi preposti, sia generali che specifici: primo fra tutti, «il miglioramento dell'interazione e della connessione tra Servizi Sociali zonali, ETS, associazioni e Centri per l'Impiego³⁹, sia in fase di programmazione che in fase di attuazione delle misure»⁴⁰, attraverso la costituzione di «una équipe multidisciplinare»⁴¹, «l'individuazione di un operatore denominato “garante dell'inserimento”»⁴² per «assicurare l'unitarietà del processo di accompagnamento al lavoro»⁴³ e il coinvolgimento degli attori chiave locali mediante la istituzione «di un forum multi-

³⁸ Presieduta dal Presidente Sergio Chienni, Sindaco di Terranuova Bracciolini.

³⁹ «attraverso un protocollo di collaborazione per una conduzione integrata della valutazione, progettazione, presa in carico del beneficiario» (Partenariato di progetto, op. cit., pag. 10).

⁴⁰ Rete UP Umana Persone, Legacoop sociali Toscana & Confcooperative Federsolidarietà Toscana, op. cit., pag. 24.

⁴¹ Partenariato di progetto, op. cit., pag. 10.

⁴² *Ibid.*

⁴³ *Ibid.*

stakeholder»⁴⁴; e tutto ciò nella direzione dello «sviluppo del sistema integrato regionale»⁴⁵, del potenziamento del dialogo pubblico-privato e del coordinamento tra servizi⁴⁶.

Nel progetto sono poi delineate le azioni indirizzate alla persona (finanziate e non), quelle rivolte al processo di occupabilità e, infine, alcune trasversali finalizzate allo sviluppo del sistema organico; per ciascuna azione viene esplicitato chi se ne occuperà e seguendo quali criteri, con anche degli approfondimenti in schede dedicate (quindici in totale). I risultati numerici attesi dall'intervento sono: ottanta persone prese in carico, quaranta stage attivati, sette assunzioni per un minimo di tre mesi (*performance* opzionale)⁴⁷.

4.1.1.5. Bilancio

Per quanto concerne gli aspetti positivi dell'esperienza, a) ragionando sulla natura del tavolo di co-progettazione, è risultata complessivamente «una composizione bilanciata al livello di inclusività e di rappresentanza (anche solo relativamente alla parte pubblica, in quanto il Comune capofila aveva negoziato prima il progetto con gli altri della Zona, nonostante poi la procedura fosse gestita da uno solo)»⁴⁸.

Un altro aspetto è stato b) «il consolidamento e il miglioramento dei rapporti di collaborazione con i servizi sociali dei comuni e della ASL zona sud est che si è concretizzato poi nella partecipazione attiva delle figure di coordinamento del progetto ai tavoli del coordinamento zonale professionale»⁴⁹. Si sono dunque costituite o rafforzate, con soddisfazione, relazioni di fiducia tra gli attori, grazie anche alla «qualità del coordinamento svolto dallo *staff* del soggetto capofila»⁵⁰.

Inoltre, c) anche il rapporto con le aziende è stato fruttuoso: soprattutto, ad esempio, quando si è reso chiaro che la strategia di *scouting* più adatta era quella che si muoveva dalla domanda, partendo quindi dal contattare prioritariamente le imprese per apprendere il loro fabbisogno in termini di risorse umane⁵¹. La figura del tutor aziendale, inoltre, è risultata essenziale soprattutto nel dialogo con il tutor di progetto.

⁴⁴ *Ivi*, pag. 13.

⁴⁵ *Ivi*, pag. 10.

⁴⁶ «tramite l'adozione di atti di pianificazione zonali, protocolli condivisi semplici e pratici, l'istituzione di tavoli di coordinamento periodici, l'organizzazione di incontri strutturati per l'ascolto del territorio» (*Ibid.*).

⁴⁷ Questo, semplificando. Per approfondire cfr. sempre Parteneriato di progetto, op. cit., pagg. 32 ss. Inoltre, questi risultati sono stati rimodulati a causa del *lockdown* da Covid-19, che ha complicato il conseguimento degli obiettivi del progetto.

⁴⁸ Informazioni acquisite per tramite dell'intervista menzionata.

⁴⁹ Rete UP Umana Persone, Legacoop sociali Toscana & Confcooperative Federsolidarietà Toscana, op. cit., pag. 25.

⁵⁰ Materassi, L. & Tonarelli, A., op. cit., pagg. 14-15.

⁵¹ «questo il modo di procedere che offre maggiori garanzie rispetto al reale interesse dell'impresa e alla disponibilità di valutare le potenzialità occupazionali dei soggetti sganciandoli dallo "stigma" che possono portarsi dietro in quanto

Con uno sguardo più ampio, è da evidenziare che d) la peculiarità del progetto è stata quella di allontanarsi da una «logica caritatevole o dallo scopo di coprire una quota riservata a certe categorie nell'organico. Ci si è voluti interfacciare con la logica dell'azienda, cosa che di solito non viene fatta, al fine di mettere in contatto i due mondi, per delle politiche più attive che passive. Lo scopo del Progetto, in questo caso, era l'inserimento del lavoratore fragile in imprese ospitanti che si collocano *al di fuori* dell'ambito del privato sociale»⁵². «Le imprese profit vedono soggetti con uno svantaggio economico come delle risorse umane, non come dei casi sociali e dunque le richieste in termini di prestazione sono quelle che hanno nei confronti di qualunque altro lavoratore»⁵³. E questo si colloca in un percorso di cambiamento culturale all'interno del mondo del lavoro, per ciò che concerne soprattutto la considerazione delle persone e logica di inserimento. Il valore aggiunto del piano, a un livello sostanziale ma anche procedurale, è forse questo: la volontà di spingere i potenziali inserimenti lavorativi nella dimensione più ampia del mercato, non confinando i destinatari nella parte protetta – non reattiva alla logica domanda-offerta – e creando così un canale di dialogo con le aziende.

Relativamente agli effetti, da sottolineare e) «i risultati raggiunti a livello individuale da alcuni utenti, sia quelli che hanno concluso con successo lo stage, sia ... coloro che ... hanno avuto una proroga o una trasformazione del rapporto di lavoro»⁵⁴, considerando anche il più trasversale processo di acquisizione di nuove competenze. Sull'iniziale obiettivo di ottanta persone prese in carico, è stata raggiunta la quota di settantacinque persone, di cui settantuno hanno proceduto con il percorso proposto legato all'attività di orientamento; i tirocini attivati sono stati ventiquattro in totale, con difficoltà derivate per lo più dal sopraggiungere della pandemia. È stato quasi raggiunto anche l'obiettivo della *performance* opzionale, con l'ottenimento di sei assunzioni entro il tempo e di una settimana il mese successivo alla scadenza⁵⁵.

Per ciò che riguarda, invece, gli aspetti negativi: a) «i tempi sono stati brevissimi, le esperienze successive sono state un po' più lunghe... È stato complicato rispettare le scadenze: tra l'Avviso regionale e quello comunale c'è stato sicuramente un tempo in cui gli enti pubblici hanno interloquito tra loro per decidere la panificazione e la delega, ma vi è stata una sproporzione tra questa fase e il lavoro vero e proprio di co-progettazione»⁵⁶.

“casi sociali” ... si è partiti dall'individuazione di macro aree di potenziale occupabilità emerse durante la fasi di orientamento, per andare poi sul territorio a individuare le aziende in grado di offrire, almeno in via ipotetica, risposte positive» (*Ivi*, pag. 10).

⁵² Informazioni acquisite per tramite dell'intervista menzionata.

⁵³ Materassi, L. & Tonarelli, A., op. cit., pag. 12.

⁵⁴ *Ivi*, pag. 15.

⁵⁵ Considerando anche le difficoltà date dall'emergenza sanitaria.

⁵⁶ Informazioni acquisite per tramite dell'intervista menzionata.

Inoltre, in una riflessione di più ampio respiro, b) «ancora manca la consapevolezza di cosa sia realmente la co-progettazione; da ciò discende la non congruità dei tempi per maturare una progettualità, per definire le idee in modo complessivo e, infine, per la parte operativa della scrittura. La scadenza generale taglia la discussione e l'approfondimento di determinati aspetti: questo poi si riverbera in fase di gestione, perché non avendo mai sciolto certi nodi prima, alcuni aspetti rimangono conflittuali e irrisolti. Anche per questo, il confronto è avvenuto più 'dietro le quinte' e la documentazione veniva inoltrata anche fuori dal momento del tavolo strettamente inteso. In più, anche per quanto riguarda la Conferenza dei Sindaci non c'è stato un momento di verifica complessiva con tutti i comuni sul progetto ultimato»⁵⁷.

E ancora, c) «un altro *vulnus* è che queste co-progettazioni imposte dall'alto fanno sì che il partenariato, per quanto adeguato (come in questo caso), sia un'aggregazione di soggetti che si trovano insieme per necessità, più che per una scelta volontaria e spontanea da cui scaturisce un vero e proprio confronto sul tema. Alla fine, ognuno si inserisce portando unicamente se stesso, con poca voglia di mettersi in discussione. Ma se si vuole impostare la progettazione di interventi su approcci come questo è importante che il conflitto emerga e si sviluppi»⁵⁸.

Nel merito del progetto, invece, d) «un elemento di grossissimo *deficit* (che è stato recuperato nel Progetto A.R.C.O. 2) è stato il ruolo del Centro per l'Impiego, che non partecipò al tavolo di co-progettazione ... nel caso successivo la partecipazione fu resa obbligatoria». «Il loro apporto non è stato incisivo contrariamente a quanto si prevedeva nell'Avviso regionale e anzi ci sono state difficoltà e ritardi prima che fosse possibile attivare una collaborazione»⁵⁹.

Operativamente parlando, poi, e) «la condizione di forte deprivazione materiale in cui versavano molti degli utenti rendeva loro difficile, o comunque diseconomico⁶⁰, raggiungere imprese ... in zone difficilmente raggiungibili con i mezzi pubblici»⁶¹, facendo così emergere un problema relativo ai trasporti⁶². Molte persone sono state «costrette a fare una valutazione tra i costi sostenuti

⁵⁷ *Ibid.*

⁵⁸ *Ibid.*

⁵⁹ Rete UP Umana Persone, Legacoop sociali Toscana & Confcooperative Federsolidarietà Toscana, op. cit., pag. 25.

⁶⁰ Difficoltà riscontrata anche dal lato delle aziende in quanto, oltre alla congiuntura Covid-19 negli ultimi mesi, per le piccole e medie imprese – anche a causa dell'assicurazione privata a loro carico – attivare i tirocini non è stato privo di problematiche.

⁶¹ Materassi, L. & Tonarelli, A., op. cit., pag. 9.

⁶² «la Zona del Valdarno aretino non è una zona molto grande ma geograficamente composta da tanti centri, alcuni sono cittadine altri paesi, con delle distanze anche importanti tra loro: per chi abitava soprattutto nei comuni montani è stato difficile raggiungere delle aziende con sede nel fondo valle» (informazioni acquisite per tramite dell'intervista menzionata).

e il reddito percepito»⁶³ o a f) testare la «conciliabilità tra la prestazione richiesta e le esigenze legate al carico familiare»⁶⁴: problematica legata tendenzialmente alle donne, soprattutto sole e straniere.

Questi ultimi due punti ci aiutano a elaborare un ragionamento critico sul ruolo dell'attore amministrativo, a partire da questi quesiti: *vi è stato, dal lato istituzionale, un approfondimento delle criticità che interessano il settore pubblico e che dai relativi membri potrebbero essere risolte? Vi sono stati, nel caso specifico, investimenti in servizi carenti o non adeguati alle comuni esigenze? Oppure è possibile registrare una certa inerzia dovuta anche al livello di responsabilizzazione del pubblico nel bando?*

«Il progetto ha fatto crescere delle competenze, però ha avuto delle difficoltà nel far mettere a sistema le lezioni apprese. In A.R.C.O. 2 si stanno ripresentando un po' gli stessi problemi logistici»⁶⁵.

E infine, un'ultima specificazione in merito alle g) modalità di accesso al progetto: «un secondo canale⁶⁶ era direttamente il servizio sociale: uno dei problemi, rispetto alla parte più gestionale, è stato che i servizi spesso selezionavano persone da loro in carico in modo cronico, completamente assistite da tanti anni, con ad esempio problemi di alcolismo o comunque con fragilità importanti, che ormai avevano un bassissimo potenziale di inserimento nel mondo del lavoro non protetto»⁶⁷. E ciò rappresenta l'altra faccia della medaglia dell'aspetto positivo individuato nel punto d). «Quindi il Progetto era stato percepito diversamente, per cui il canale in sostanza si era rivelato poco adatto. Apriva a un'impostazione da politica passiva»⁶⁸. E dunque, un primo snodo critico è stato riscontrato «con l'individuazione degli utenti idonei da parte degli assistenti sociali ... [che] non è avvenuta con le stesse tempistiche o con la stessa facilità in tutti i territori, ma ... che ha portato ad esiti diversi»⁶⁹.

4.1.2. Applicazione del *toolkit*

Prima di procedere con la valutazione eseguita per mezzo dello strumentario da noi elaborato in questo studio, proponiamo qui – così da fare seguito alla trattazione realizzata in forma estesa –

⁶³ Materassi, L. & Tonarelli, A., op. cit., pag. 13.

⁶⁴ *Ibid.*

⁶⁵ Informazioni acquisite per tramite dell'intervista menzionata.

⁶⁶ Il primo in 4.1.1.2.

⁶⁷ Informazioni acquisite per tramite dell'intervista menzionata.

⁶⁸ Vedi sopra.

⁶⁹ Materassi, L. & Tonarelli, A., op. cit., pagg. 6-7.

uno specchio schematico contenente gli elementi fondamentali dell'esperienza trattata, in modo da facilitare la visualizzazione sintetica⁷⁰.

Tabella 12: Scheda riassuntiva Progetto A.R.C.O.

Titolo		Progetto A.R.C.O.			
Proponente		Regione Toscana per l'Avviso Regionale; Comune di Montevarchi (capofila per la zona) per l'Avviso di istruttoria pubblica			
Partecipanti		Comune di Montevarchi; Athena s.r.l.; Consorzio cooperative sociali per l'inclusione lavorativa, società cooperativa sociale; Koinè cooperativa sociale tipo A onlus; Margherita+ società cooperativa sociale; Società cooperativa sociale Giovani Valdarno; Pegaso network cooperativa sociale onlus; (Comune di Bucine; Comune di Castelfranco-Pian di Sco; Comune di Cavriglia; Comune di Laterina-Pergine Valdarno; Comune di Loro Ciuffenna; Comune di San Giovanni Valdarno; Comune di Terranuova Bracciolini); Azienda USL Toscana Sud Est Zona Distretto Valdarno			
Oggetto		Servizi di accompagnamento al lavoro per persone svantaggiate			
Tipo di Policy		Servizi alla persona – innovazione sociale			
Responsabile		Dott. Alessandro Salvi (Dirigente settore Innovazione Sociale, Regione Toscana) Dott.ssa Francesca Barucci (Comune di Montevarchi)			
Direzione/ coordinamento		Dott.ssa Alessia Argentieri			
Territorio		Regione Toscana /Valdarno aretino			
Finanziamento		199.790 (tot.)			
Risorse impiegate (input)		Umane (n. 29) e di spazi (n. 4 locali)			
Comunicazione		Conferenza stampa; report finale; immagine coordinata del progetto (logo e <i>depliant</i> informativi); pagina web; social media; materiale <i>stationery</i> ; carta dei servizi del progetto			
Processo	Fasi				Tot.
	I: Istruttoria pubblica	II: Analisi preliminare	III: Comunicazione e svolgimento	IV: Presentazione del progetto e accordo	
Tempi e durata	26/02/2018 – 24/04/2018	– 4/05/2018	4/05/2018 – 10/05/2018	11/05/2018	17 giorni dall'Avviso comunale
Partecipanti	Enti pubblici (Regione e Comune)	Aspiranti partner e soggetti sostenitori	Soggetti partner	Soggetti partner in ATS, Conferenza Sindaci	Partenariato: 8
Selezione partecipanti	Da Avviso pubblico	Sostenitori: rilevanza nel territorio, aderenza al tema e al target	Partner: (6 criteri) per <i>curricula</i> , esperienza nella gestione/organizzazione delle attività, conoscenza e radicamento sul territorio, risorse		
Tecniche/procedure		Colloqui, interviste, report	Dialogo modulato sulla proposta del capofila		
Output (prodotti)		Formulario descrittivo compilato			
Performance	Aspetti positivi		<ul style="list-style-type: none"> • Composizione attori bilanciata e inclusiva • Miglioramento rapporti servizi sociali – USL • Buon rapporto con le aziende • Aderenza alla logica di mercato standard 'non protetto' • Risultati individuali (esiti) 		

⁷⁰ Così faremo anche nel caso del processo partecipativo di cui sotto.

	Aspetti negativi	<ul style="list-style-type: none"> • Tempi troppo ridotti • Assenza di una consapevolezza/cultura di co-progettazione • Aggregazione di soggetti senza vera discussione • Ruolo dei CPI • Vincoli logistici per i destinatari • Canale di accesso dei servizi sociali
Monitoraggio	<i>In itinere:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Una modalità di rilevazione interna alla ATS • Un monitoraggio periodico (quadrimestrale) realizzato, da un lato, con il Gruppo Zonale degli Assistenti sociali e, dall'altro, con il Forum <i>multi-stakeholders</i>
	<i>Ex post:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Condotto dal Gruppo regia di progetto in collaborazione con il Comitato scientifico (con anche gli esiti del monitoraggio periodico)
Outcome (effetti diretti)	In base agli indicatori di efficacia del Progetto	
Impatti (effetti indiretti)	Miglioramenti procedurali (in vista di A.R.C.O. 2)	

Proseguiamo adesso con l'applicazione del *toolkit* di valutazione da noi elaborato, iniziando dalla *checklist* per la valutazione *ex ante* e *in itinere*⁷¹. Sono state selezionate qui le colonne relative – per l'appunto – alla co-progettazione e agli elementi che abbiamo individuato come comuni tra questa e i processi partecipativi (qui omessi). È stato poi inserito un ulteriore spazio dedicato alle eventuali note.

Ogni unità riscontrata nel caso sopra esaminato è stata scurita in grassetto e affiancata dal simbolo di una spunta (✓). Come specificato all'interno del capitolo precedente, nella *checklist* sono riportati gli elementi – a nostro avviso – costitutivi, caratterizzanti e rilevanti per ciò che concerne sia i processi di co-progettazione sia i processi partecipativi, bensì non tutti siano strettamente indispensabili per far sì che si possa continuare a parlare dell'istituto in questione. Verificare, dunque, che siano toccati tutti i punti segnalati, nella preparazione di una procedura o nel suo svolgimento, conferisce – sempre a nostro avviso – valore alla pianificazione e alla prassi stessa, indice di un approccio logico-razionale, ordinato e fortemente sistematizzato.

⁷¹ Ovviamente le temporalità appena menzionate, così come la stessa funzionalità della *checklist*, non vorrebbero un'applicazione dello strumento *a posteriori*, come stiamo facendo in questa sede, ma nel determinato momento (prima o durante) stabilito in relazione allo svolgimento. Ripetiamo che, ai fini della ricerca, è stato necessario concentrare la nostra attenzione su esperienze concluse (per lo meno nel loro processo), in modo da poter ottenere con certezza la documentazione attinente. Da questo discende che l'applicazione della *checklist* è stata da noi effettuata con una azione 'a ritroso', quindi con processo inverso rispetto a quello che richiederebbe lo strumento: il lettore prenda questa prassi a un livello puramente esemplificativo, ai fini di chiarire le modalità di utilizzo del dispositivo di valutazione.

Tabella 13: Checklist Progetto A.R.C.O.

		CO-PROGETTAZIONE		Note																
EX ANTE		<p><u>Prevedere nell'Avviso pubblico:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Scadenze e modalità di presentazione delle domande, documentazione richiesta, criteri di ammissibilità, di valutazione e di approvazione dei finanziamenti, adempimenti, documenti allegati (Decreto n. 72/2021) ✓ <p><u>Nella convenzione:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - (Eventuali) garanzie e coperture assicurative richieste agli ETS - (Eventuali) sanzioni e revoche per gravi irregolarità o inadempimenti degli ETS - Disciplina della VIS - Limiti e modalità di revisione della convenzione <p><u>(Per la modalità accreditamento):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Specificato nell'Avviso - Disciplina di reinserimento degli ETS nell'Elenco/Albo degli accreditati - Iniziativa da ETS: presentare proposta progettuale dettagliata 	<p>Definizione progettuale</p> <p><u>Definire in modo chiaro e puntuale:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Il progetto in conformità agli scopi ✓ <ul style="list-style-type: none"> - Obiettivi e risultati attesi ✓ - Attività, strategie, strumenti, canali ✓ - I beneficiari e i destinatari dell'intervento ✓ <ul style="list-style-type: none"> - La copertura geografica ✓ - Le priorità ✓ - Le forme di verifica e gli indicatori per il processo e per gli esiti ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> - Documento di convenzione da noi non visionato 																
		<p>Fasi da normativa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prevedere: ✓ <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">Attività</th> <th style="width: 40%;">Enti coinvolti</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Avvio del procedimento con atto del dirigente della PA, anche su iniziativa degli ETS e a seguito dell'attività di co-programmazione</td> <td>Ente Pubblico</td> </tr> <tr> <td>Pubblicazione dell'avviso e dei relativi allegati</td> <td>Ente Pubblico</td> </tr> <tr> <td>Selezione dei partner della co-progettazione</td> <td>Ente Pubblico</td> </tr> <tr> <td>Svolgimento delle sessioni di co-progettazione</td> <td>Ente Pubblico e partner selezionati</td> </tr> <tr> <td>Conclusione della procedura ad evidenza pubblica</td> <td>Ente Pubblico</td> </tr> <tr> <td>Sottoscrizione della convenzione</td> <td>Partenariato costituito</td> </tr> <tr> <td>Implementazione degli interventi/servizi co-progettati</td> <td>Partenariato costituito</td> </tr> </tbody> </table>	Attività	Enti coinvolti	Avvio del procedimento con atto del dirigente della PA, anche su iniziativa degli ETS e a seguito dell'attività di co-programmazione	Ente Pubblico	Pubblicazione dell'avviso e dei relativi allegati	Ente Pubblico	Selezione dei partner della co-progettazione	Ente Pubblico	Svolgimento delle sessioni di co-progettazione	Ente Pubblico e partner selezionati	Conclusione della procedura ad evidenza pubblica	Ente Pubblico	Sottoscrizione della convenzione	Partenariato costituito	Implementazione degli interventi/servizi co-progettati	Partenariato costituito	<ul style="list-style-type: none"> - Verificare regolamentazione regionale e locale ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> - La co-programmazione non è stata svolta
	Attività	Enti coinvolti																		
Avvio del procedimento con atto del dirigente della PA, anche su iniziativa degli ETS e a seguito dell'attività di co-programmazione	Ente Pubblico																			
Pubblicazione dell'avviso e dei relativi allegati	Ente Pubblico																			
Selezione dei partner della co-progettazione	Ente Pubblico																			
Svolgimento delle sessioni di co-progettazione	Ente Pubblico e partner selezionati																			
Conclusione della procedura ad evidenza pubblica	Ente Pubblico																			
Sottoscrizione della convenzione	Partenariato costituito																			
Implementazione degli interventi/servizi co-progettati	Partenariato costituito																			
	<p>Partecipanti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pubblica amministrazione ✓ - Enti del Terzo Settore ✓ 																			

<p>- Esperti (non obbligatorio): facilitatori, Comitato tecnico scientifico, ecc. ✓</p>		
<p>- Rispetto dei principi e dei procedimenti ex art. 12 l. 241/1990 ✓ - Chiarezza dei requisiti di partecipazione e delle cause di esclusione, con disciplina in materia di conflitti di interesse (Avviso) ✓ (- Istituzione Elenco/Albo di ETS accreditati (per accreditamento))</p>	<p>Selezione e ruoli <u>Definire:</u> - I ruoli e le funzioni di responsabilità (responsabile, rappresentante, dirigente, coordinatore, ecc.) ✓ - Il ruolo degli esperti e il livello del loro contributo (eventuale nel caso della co-progettazione) ✓ - La/le procedura/e di selezione dei partecipanti ✓</p>	
	<p>Oggetto - Definire in maniera chiara e comprensibile, tanto l'ambito quanto la tematica ✓</p>	
<p>- Durata del partenariato in relazione agli obiettivi ✓</p>	<p>Tempistiche - Definire in maniera chiara, puntuale e completa i tempi e le durate prestabiliti per tutto il ciclo della procedura ✓</p>	
<p>- Rispetto della tracciabilità dei flussi finanziari ✓</p>	<p>Costi e bilancio <u>Definire:</u> - Le modalità di rendicontazione ✓ - Il bilancio preventivo tra costi e budget ✓</p>	<p>- Informazione secondaria: documentazione da noi non visionata</p>
<p>- Presentare relazione descrittiva dei beni di cui si conferisce l'utilizzo, comprensiva di valore d'uso - Rispetto della compartecipazione, mediante diverse forme, richiesta agli ETS ✓</p>	<p>Risorse interne ed esterne <u>Definire e prevedere:</u> - Le risorse materiali, umane, logistiche, strumentali, finanziarie, ecc. a disposizione (quadro economico) ✓</p>	
	<p>Metodologia <u>Scegliere:</u> - Con quale metodo verrà modulata la parte dialogica e di confronto - Un approccio adeguato alla procedura, ai partecipanti, al contesto, all'oggetto, alle risorse, ecc. - Un approccio che assicuri un'equa possibilità di intervento ai soggetti ✓ - Un approccio che tuteli e garantisca la libertà di espressione ✓</p>	<p>- Nessuna tecnica in particolare</p>
	<p>Comunicazione e promozione <u>Stabilire e prevedere:</u> - Canali di comunicazione interna ✓</p>	

		<ul style="list-style-type: none"> - Canali di diffusione della procedura e dell'output finale, nonché dei risultati parziali ✓ - Materiali a stampa, spazi e strumenti online, eventi ✓ - Il ruolo dell'Ufficio stampa e dei media ✓ 	
	(- Prevedere un sistema rafforzato di controllo, monitoraggio e di attività sanzionatoria (per accreditamento))	<p style="text-align: center;">Monitoraggio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pianificare le attività di monitoraggio e di valutazione nei loro aspetti fondamentali ✓ - Prevedere uno strumento di rilevazione dell'opinione dei partecipanti ✓ 	- Rispetto allo strumento di rilevazione dell'opinione dei partecipanti: informazione secondaria, documentazione da noi non visionata
IN ITINERE	<p><u>Sono rispettati:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - I punti previsti nell'Avviso ✓ - Lo schema di convenzione 	<p style="text-align: center;">Andamento progettuale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il progetto si rivela adeguato allo scopo ✓ - Si stanno realizzando gli obiettivi definiti e i risultati attesi ✓ - La logica e la sequenza delle attività, nei modi e tempi indicati, sono rispettate ✓ - Richieste ed esigenze di modifica del piano originale (non preventivate) sono accolte ✓ <ul style="list-style-type: none"> - Buona gestione di (eventuali) vincoli burocratici - Gestione trasparente ed efficace dell'informazione e delle conoscenze ✓ 	
	<p style="text-align: center;">Fasi da normativa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rispetto delle fasi previste, in modo che siano chiaramente separabili e consequenziali (anche nel caso di iniziativa da ETS, accreditamento e altre variazioni) ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> - Rispettata (eventuale) regolamentazione regionale o locale ✓ 	
		<p style="text-align: center;">Selezione e ruoli</p> <ul style="list-style-type: none"> - I ruoli e le funzioni sono congrui e rispettati ✓ - Il gruppo ha una composizione sufficientemente eterogenea e bilanciata ✓ <ul style="list-style-type: none"> - (Eventuali) facilitatori/moderatori/conducenti sono funzionali - Il personale è adeguato al livello tecnico-professionale ✓ - I cittadini stanno fornendo un contributo di elevata intensità ✓ 	
		<p style="text-align: center;">Oggetto</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'oggetto risulta essere un tema rilevante e di interesse per i partecipanti ✓ - L'oggetto è trattato coinvolgendo tutte (o la maggior parte di) le prospettive esistenti sul tema ✓ 	
			<p style="text-align: center;">Tempistiche</p>

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

		- Si analizza la risposta alle attività di comunicazione e promozione esterna	
--	--	---	--

Applichiamo ora l'*Index of Citizenship Participation in Public Policy Making*, finalizzato alla valutazione *ex post* del processo. Come abbiamo già avuto modo di illustrare⁷², nel dispositivo è presente l'opportunità di distinguere tra indicatori di processo e indicatori di esito: in questo caso, sebbene per rilevare – in particolar modo – gli effetti indiretti occorra un'osservazione molto dilatata nel tempo, è possibile applicare l'Indice nella sua completezza, trattandosi di un processo che ha visto la sua intera implementazione.

Tabella 14: *Index of Citizenship Participation in Public Policy Making* Progetto A.R.C.O.

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

⁷² Vedi 3.2.3.

Indicatori di esito	Opinione dei partecipanti (cittadinanza)	È stato previsto uno strumento di rilevazione dell'opinione dei partecipanti?	1	3,57
		I partecipanti hanno effettuato un'autovalutazione completa della procedura?	0	
		La maggioranza dei pareri, nel complesso, risulta positiva?	0,5	
		I rapporti contenenti i pareri dei partecipanti sono stati resi pubblici e accessibili?	0	
		I partecipanti credono che sia stata fruttuosa la scelta di una procedura partecipativa nel caso specifico?	0,5	
		I partecipanti credono di aver espresso e accresciuto il proprio potere di influenza?	0	
		C'è accordo tra autovalutazione/opinioni dei partecipanti e altri tipi di valutazione/bilancio condotti?	0,5	
	Output	È stato realizzato un prodotto finale completo e dettagliato?	1	9,29
		Il prodotto ha una coerenza interna ed esterna?	1	
		Il prodotto finale rappresenta le istanze della maggioranza riportando/integrando anche quelle della minoranza?	0,5	
		Il documento include il giudizio degli <i>stakeholder</i> del territorio rilevanti per il tema?	1	
		Si può notare nel prodotto il valore aggiunto dato dalla democrazia partecipativa?	1	
		Il prodotto è frutto di una decisione razionale basata sul ragionamento collettivo?	1	
		Il prodotto contiene indicazioni fortemente operative?	1	
		Outcome	Gli obiettivi prefissati sono stati raggiunti?	
	C'è coerenza tra <i>output</i> del processo, decisione e implementazione?		1	
	Si può registrare uno scostamento tra un prima e un dopo l'intervento (<i>effectiveness, efficiency</i>)?		1	
	L'intervento specifico ha generato effetti diretti sui cittadini e sull'amministrazione?		0,5	
	Si possono registrare effetti diretti sul problema di <i>policy</i> e sulla capacità di risolverlo?		0,5	
	L'amministrazione ha recepito e riconosciuto politicamente il documento?		1	
	Il progetto ha avuto una appropriata attuazione (<i>responsiveness</i>)?		1	
	Impatto sul contesto	Vi è una maggiore legittimazione del <i>decision-making</i> ?	0,5	5,71
		È aumentata la <i>capacity building</i> in questo ambito?	1	
		Si è potenziato il processo di implementazione delle <i>policies</i> ?	0,5	
		Si sono generate nuove pratiche partecipative?	0,5	
		Si sono attivati nuovi investimenti in merito?	0,5	
		L'agenda istituzionale è stata riformulata?	0,5	
Vi è stata una formale apertura alla <i>governance</i> e all'amministrazione condivisa?		0,5		
Impatto sui soggetti	Si è notato un cambiamento nell'attività della cittadinanza (più informazione, più sensibilità, più attività)?	0,5	4,29	
	La cittadinanza ha più potere sul processo di definizione di <i>policy</i> ?	0,5		
	I decisori sono più <i>accountable</i> ?	0		
	Le relazioni tra parti e interessi contrapposti sono migliorate?	0,5		
	Si può registrare, in generale, un maggiore <i>empowerment</i> dei cittadini?	0,5		
	È aumentata la fiducia nell'amministrazione e nelle istituzioni?	0,5		
Si può registrare una maggiore inclusione della cittadinanza nel processo decisionale?	0,5			

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

Tabella 15: Valutazione finale Progetto A.R.C.O.

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

4.2. Un caso di processo partecipativo: *La Casa sul Mare*⁷³

Relativamente alla parte che attiene ai processi partecipativi, la scelta del caso da analizzare è ricaduta⁷⁴ sul percorso *La Casa sul Mare*, volto alla riqualificazione della Colonia Marina⁷⁵ del quartiere Senzuno, a Follonica, in provincia di Grosseto. Il processo, organizzato dall'amministrazione comunale, è stato riconosciuto e approvato in data 31 luglio 2010 dall'Autorità regionale per la garanzia e la promozione della partecipazione della Regione Toscana⁷⁶, e dalla stessa finanziato per un totale di 20.000 euro.

La realizzazione e la conduzione del percorso nella sua interezza sono state affidate, per tramite di bando pubblico, alla Società Avanzi di Milano⁷⁷, la quale si è perciò occupata della facilitazione in ogni fase assieme all'Ufficio Partecipazione del Comune della città⁷⁸. Ad oggi è l'unica colonia marina che ha conservato il suo carattere pubblico all'interno del comprensorio della Val di Pecora, restando di proprietà comunale.

È stato quindi il Comune di Follonica a dare avvio, conformemente agli indirizzi regionali e con il supporto economico e finanziario della Autorità regionale, al processo di coinvolgimento della cittadinanza al fine di identificare possibili utilizzi sostenibili della struttura, «dato il valore del manufatto e la rilevanza che le attività all'interno di esso hanno rivestito e rivestono per la

⁷³ Per la stesura di questo paragrafo facciamo riferimento: a) alla documentazione presente nella apposita sezione sul sito del Comune di Follonica dedicata al processo e b) alla Relazione finale consegnata all'Autorità regionale per la garanzia e la promozione della partecipazione nell'anno 2012.

Si rinvia in particolar modo a Comune di Follonica, *Processo partecipato "La Casa sul mare" - Ex Colonia Marina Luigi Pierazzi*, Comune di Follonica, 2011c, https://www.comune.follonica.gr.it/forum_cittadini/colonia/download/processo-partecipato-la-casa-sul-mare.pdf.

⁷⁴ La selezione del processo oggetto di esame è avvenuta in virtù: 1) della disponibilità della intera documentazione attinente allo svolgimento del percorso e ai report conclusivi di rendicontazione, sia dell'amministrazione comunale sia regionale; 2) della facilità di reperimento del materiale dovuta alla vicinanza fisica di chi scrive al luogo di svolgimento del processo; e, infine, 3) della apertura degli Uffici locali alla collaborazione nel rendere disponibili gli atti in questione ai fini della ricerca.

⁷⁵ Intitolata dagli Enti fondatori (consorzio di Comuni: Follonica, Gavorrano, Massa Marittima, Civitella-Paganico, Montieri, Roccastrada e Campagnatico) a Luigi Pierazzi, giurista e agricoltore maremmano, fu voluta come colonia permanente dalla Federazione Fascista, nel 1929. Inaugurata nel 1931 con l'intento di «cura dei bambini gracili di quelle popolazioni» (Comitato per la Colonia, n.d.), da fine anni '40 è stata regolarmente in funzione sia nei mesi estivi che in quelli invernali, facendosi forte della sua funzione pubblica e sociale, così offrendo vari tipi di attività e ospitalità a seconda delle contingenze (per sfollati, profughi, ecc.). Dagli anni '70 un edificio fu adibito a sede di Scuole di diversi gradi, mentre l'altro a casa di riposo per persone anziane (inizialmente si trattava di un unico stabile, modificato nella sua ampiezza e struttura a causa dei bombardamenti durante la Seconda guerra mondiale). Negli ultimi anni il plesso ha ospitato svariati servizi, in ogni caso riconfermando il consuetudinario carattere socio-culturale sul quale insisterà anche il processo di riqualificazione oggetto del nostro studio.

⁷⁶ Per la normativa di riferimento dell'Autorità e i relativi svolgimenti vedi 2.3.2.1. e 3.2.2.

⁷⁷ Vedi <http://www.avanzi.org>.

⁷⁸ In particolare: la Dott.ssa Carolina Pacchi e il Dott. Matteo Zulianello per la Società Avanzi; la Dott.ssa Noemi Mainetto per il Comune di Follonica.

comunità»⁷⁹. L'amministrazione in questione si è posta l'obiettivo, ancor prima di procedere alla ristrutturazione dell'immobile – necessaria e urgente, con la quale lo si renderebbe agibile e adoperabile – di consultare cittadini, organizzazioni, imprese e associazioni per giungere a una decisione sulle finalità (come posta in gioco) che fosse il più condivisa possibile. L'intento principale – da tener presente lungo tutta l'analisi – sul quale si è costruito l'intero progetto è stato quello di aprire uno spazio di riflessione collettiva per determinare un nuovo piano funzionale della Colonia che non gravasse in modo esclusivo sulle casse comunali.

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

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

L'ultima parola, ovviamente, spetta all'amministrazione, ... ma il processo partecipato può offrire una grande e importante collaborazione ed è la più alta espressione della condivisione di intenti.⁸⁰

4.2.1. Le fasi

Crediamo, prima di passare al vaglio le fasi che hanno concorso a costituire il processo partecipativo qui presentato, che sia di primaria importanza una ricognizione sulle attività attualmente ospitate all'interno della Colonia. È appurato e riportato⁸¹ che nella struttura vengono svolte «essenzialmente tre tipologie di funzioni»⁸²: a) servizi di volontariato in ambito sociale, culturale e sportivo da parte di diverse associazioni locali; b) dormitorio per persone senza fissa dimora nei mesi invernali⁸³; c) colonia estiva diurna per bambini e ragazzi di Follonica e delle Colline Metallifere, per tramite di una cooperativa sociale, insieme a servizi per persone affette da disabilità⁸⁴.

⁷⁹ Comune di Follonica, *Follonica ex Colonia Marina*, Comune di Follonica, n.d.-b, https://www.comune.follonica.gr.it/forum_cittadini/colonia/.

⁸⁰ Comune di Follonica, op. cit., 2011c, pag. 4.

⁸¹ Cfr. Comune di Follonica, *Analisi degli attori: i risultati delle interviste*, Comune di Follonica, n.d.-a, pag. 5, https://www.comune.follonica.gr.it/forum_cittadini/colonia/download/report_interviste_18.07.11.pdf.

⁸² *Ivi*, pag. 5.

⁸³ Nei mesi primaverili questi stessi spazi sono risultati idonei a rispondere all'emergenza rappresentata dall'arrivo dei profughi.

⁸⁴ Altre attività, passate o ancora attuali: «... 4. servizio di ludoteca (bambini 6-10 anni) durante i mesi dell'anno scolastico; 5. sala prove per le associazioni teatrali (con spazio per le riunioni e la costruzione delle scenografie e dei materiali di scena); 6. spazio a disposizione dei radioamatori; 7. servizi sportivi (presenza di una piccola palestra e della sede di alcune associazioni sportive); 8. spazio a disposizione di fotoamatori per la realizzazione di corsi ed eventi» (*Ibid.*).

La difficile coabitazione tra le attività sopra citate, l'esigenza di rivedere una gestione che grava nei consumi energetici sui fondi pubblici, nonché l'urgenza di intervenire al livello strutturale sull'edificio⁸⁵ rappresentano le criticità principali. Naturalmente, l'esito del processo partecipativo sul ripensamento gestionale e funzionale della Colonia, se seguito, sarà decisivo in merito alla determinazione degli interventi materiali sul plesso: le attività e le funzioni auspiccate e inseribili all'interno degli spazi andranno a condizionare la riqualificazione della struttura, dal punto di vista della riconsiderazione dei luoghi interni ed esterni, come anche della realizzazione e dell'inserimento di impianti specifici.

Illustriamo ora le fasi che hanno scandito il processo partecipativo in esame.

4.2.1.1. La preparazione

Il progetto – come anticipato sopra – è stato presentato all'Autorità regionale alla scadenza del 31 luglio 2010⁸⁶, con avvio delle prime prassi nell'ottobre dello stesso anno. Il processo è durato complessivamente nove mesi, con una proroga di tre mesi che ha spostato il termine dell'esperienza da marzo a giugno 2011.

In data 8 novembre 2010 viene comunicato il soggetto vincitore del bando di gara per l'affidamento del processo partecipativo; era stato stabilito un importo a base di asta di 15.000 euro (iva esclusa) e il criterio di aggiudicazione prevedeva che la scelta ricadesse sull'offerta economicamente più vantaggiosa, fatti salvi i requisiti da rispettare (per cui due richieste su otto presentate non sono state ammesse). La procedura si è conclusa con la vittoria della gara da parte della società Avanzi S.r.l., la quale si era presentata con un'offerta di 12.500 euro, cui perciò è stato affidato il percorso⁸⁷.

Il 10 gennaio 2011 si è svolta la Conferenza stampa ai fini della presentazione del processo alla città, evento con cui si è aperta la fase effettiva di «organizzazione delle attività e [di]

⁸⁵ I due principali momenti di manutenzione degli spazi sono avvenuti negli anni '80 e nel 1994; dopodiché sono state realizzate solo piccole modifiche.

⁸⁶ Il progetto era già stato presentato in data 30 settembre 2009: il sostegno, attribuito, fu revocato a causa del mancato rispetto dei tempi «riconducibile alle elezioni amministrative e al cambiamento parziale dell'Amministrazione. L'Amministrazione comunale ha successivamente ripresentato richiesta di sostegno, che è stato attribuito, ma il caso bene esemplifica una delle problematiche che gli enti locali incontrano nell'attuazione della l.r 69/07» (Lewanski, R. (a cura di), Poggi, D. & Cifaldi, G., *Rapporto annuale 2010*, Consiglio Regione Toscana, 2011, pag. 9, [https://www.consiglio.regione.toscana.it/upload/AUTORITÀ%20PARTECIPAZIONE/documenti/Documenti/Rapporto 2010\(2\).pdf](https://www.consiglio.regione.toscana.it/upload/AUTORITÀ%20PARTECIPAZIONE/documenti/Documenti/Rapporto 2010(2).pdf)).

⁸⁷ Cfr. Settore 1 - Ufficio informazione e comunicazione, *Iter burocratico per la procedura di affidamento del Processo partecipativo della ex Colonia*, Comune di Follonica, n.d., https://www.comune.follonica.gr.it/forum_cittadini/colonia/download/iter_affidamento.pdf.

condivisione del percorso con gli organi amministrativi e politici»⁸⁸; il 7 febbraio dello stesso anno è stata inserita nel registro generale la determina per la costituzione del Comitato di Garanzia, incaricato di assicurare l'imparzialità del percorso decisionale⁸⁹. Quest'ultimo si andrà a incontrare con la Società Avanzi, lungo tutte le fasi del processo, in sede di Terza Commissione consiliare.

4.2.1.2. *Stakeholder assessment*

Il primo momento previsto in apertura del processo è consistito nell'attività di mappatura dei portatori di interesse e delle relative poste in gioco, con la volontà di tracciare e analizzare la rete locale di soggetti, associazioni e imprese che si muovono nell'ambito circoscritto dal contesto e dal tema in esame. Questa attività di ricognizione iniziale è risultata funzionale a «far emergere la diversità e l'articolazione dei punti di vista sul futuro della Colonia»⁹⁰ di cui si compone la comunità follonichese e che si presentano in forma singola o aggregata sotto rappresentanza. Tale tipo di analisi di contesto ha permesso di focalizzare ed evidenziare gli elementi di interesse sui quali si è innestato il successivo *iter* di confronto.

Questa fase si è articolata in tre attività principali: «[a] l'individuazione e la mappatura degli attori locali; [b] la realizzazione delle interviste [e c] la redazione di ... [un] rapporto»⁹¹ contenente dichiarazioni e considerazioni. In un primo momento sono stati, dunque, identificati gli attori di rilievo e ritenuti attivi nel percorso di riqualificazione della struttura, in virtù di determinate competenze («politico-amministrative, finanziarie, conoscitive e di relazione»⁹²): la compilazione dell'elenco di nominativi è avvenuta in modo incrementale, in un primo momento in forza del confronto tra i facilitatori e il corpo amministrativo e successivamente tramite autocandidature spontanee e suggerimenti degli stessi intervistati. La conduzione delle interviste, su richiesta dell'amministrazione, è continuata anche nei momenti successivi a questa fase e parallelamente ai momenti prettamente partecipativi – dislocandosi quindi da gennaio a giugno –, nonostante inizialmente si fosse stabilito il termine entro l'inizio dell'*Open Space Technology*⁹³. Questo a riprova del fatto che il dialogo con i portatori di interesse è stato un passaggio centrale all'interno del processo: mantenendo una continuità lungo tutto il percorso, ha permesso di enfatizzare il momento di restituzione di istanze e proposte degli *stakeholder* locali.

⁸⁸ Mainetto, N., *Guida Relazione Finale ver. gennaio 2010 - Autorità regionale per la partecipazione*, 2012, pag. 3.

⁸⁹ «composizione ...: Consiglieri comunali [:] Simone Turini (capogruppo Pdl), Aldo Valenza (Pdl), Francesco de Luca (capogruppo Pd) e Marco Bettini (Pd)» (Comune di Follonica, op. cit., 2011c, pag. 5).

⁹⁰ Comune di Follonica, op. cit., 2011c, pag. 5.

⁹¹ Comune di Follonica, op. cit., n.d.-a, pag. 3.

⁹² Comune di Follonica, op. cit., 2011c, pag. 6.

⁹³ In 4.2.2.4.

Le interviste effettuate sono state più di trenta, similmente al numero dei soggetti interrogati, scelti in qualità della loro funzione di rappresentanza rispetto a un certo gruppo politico, imprenditoriale, associativo, e così via⁹⁴. I colloqui sono avvenuti per lo più di persona (riducendo a una minoranza quelli svolti telefonicamente o per mezzo di documenti scritti), nella sede comunale o in quella dell'attività degli stessi intervistati, con una durata di circa un'ora ciascuno. Si sono modulati in forma semi-strutturata, a partire da una traccia impostata ai fini di evidenziare le criticità e le opportunità della Colonia in quel dato momento, nonché di vagliare gli scenari per la sua gestione e le alternative di progetto ipotizzate.

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

In conclusione di questa prima fase, si è realizzato un rapporto di sintesi preposto a fornire ai decisori politici un quadro complessivo delle principali questioni emerse, «fornendo anche una valutazione delle competenze e delle risorse detenute dal network di attori coinvolti»⁹⁵.

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

Tabella 16: Attori intervistati (*La Casa sul Mare*)⁹⁶

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

⁹⁴ In appendice l'elenco completo degli attori intervistati.

⁹⁵ Comune di Follonica, op. cit., n.d.-a, pag. 3.

⁹⁶ *Ivi*, pag. 4.

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

Procediamo ora a esporre le principali considerazioni emerse dalle interviste condotte.

Innanzitutto, l'evidenza che ha trovato l'accordo della totalità dei partecipanti consiste nella esclusione che il Comune impegni parte del proprio bilancio nella gestione della struttura; viene auspicato perciò un modello per cui si chiede al corpo amministrativo di andare ad affiancare in qualità di garante il soggetto preposto alla direzione operativa del plesso. Infatti, ancor prima di perfezionare le ipotesi circa le funzioni attivabili, è innanzitutto fissato il ruolo primario di promotore e coordinatore dello stesso Comune, il cui apporto potrebbe modularsi diversamente in termini di intensità a seconda dei casi⁹⁷.

E questo a differenza dell'opera di ristrutturazione che – essendo, d'altro canto, la maggior parte dei soggetti intervistati favorevoli alla conservazione della proprietà pubblica – viene fatta rientrare nella responsabilità dell'amministrazione: il Comune stesso viene incaricato dell'azione di ricerca dei finanziamenti e dei fondi per le necessarie e preliminari modifiche strutturali⁹⁸.

Gli attori intervistati hanno così individuato due livelli di soggetti competenti e responsabili all'interno del progetto di riqualificazione della Colonia; la maggior parte degli attori ha espresso poi

⁹⁷ Laddove si aprisse la strada a una gestione prettamente pubblica, viene reso chiaro come sia doveroso estendere l'onere della direzione stessa anche ai Comuni delle Colline Metallifere, alla Provincia di Grosseto e alla Regione Toscana stessa, nel quadro di una «politica comune di promozione della struttura» (*Ivi*, pag. 9).

⁹⁸ «Questi fondi potrebbero essere trovati al livello: regionale; provinciale; europeo; tramite il ricorso ad attori privati» (*Ibid.*).

piena disponibilità nel mantenere il dialogo con la parte amministrativa in direzione di «un progetto di architettura partecipata»⁹⁹, confermando l'intento di sostenere e perpetuare il *network* multilivello nato in questa occasione, che si sostiene sul forte interesse della comunità circa il destino della struttura.

Viene poi evidenziata la volontà di conservare le attività ad oggi ospitate, ma anche la necessità di una loro riorganizzazione, indipendentemente dal modello gestionale adottato. Le ipotesi centrali avanzate riguardano: a) l'importanza della coesistenza di attività che consentono un introito economico con altre dalla valenza sociale; b) la richiesta di rendere disponibile uno spazio di scambio continuativo e di aggregazione a favore dell'intera comunità locale; c) il fatto che gli spazi siano impiegati per intero dai servizi ospitati.

Già all'interno di questa fase, dunque, gli attori interrogati hanno esposto idee e progetti di rilievo che saranno poi analizzati durante i successivi incontri pubblici¹⁰⁰, in qualità di base principale degli interessi dei cittadini. Leggiamo così che «le proposte possono essere suddivise in tre famiglie di intervento: usi sociali; ricettività; spazio per associazioni»¹⁰¹, distinzione in virtù della quale sono state raccolte – per l'appunto – istanze di potenziamento delle attuali funzioni e specificazioni rispetto alle possibili future.

4.2.1.3. Trekking urbano¹⁰²

Quindi, dopo aver delineato un comune punto di partenza di conoscenze e interessi, si è proceduto all'apertura e alla condivisione del processo con i cittadini ordinari, in modo da coinvolgerli nello spazio della indagine e della discussione partecipata. È con questo intento che si apre la seconda fase del processo, la quale è consistita in una giornata di trekking urbano presso la Colonia Marina, svoltasi in data 12 marzo 2011, dalle ore 11 alle ore 16, su percorso proposto dalla Società Avanzi¹⁰³.

Centrata per l'appunto sulla volontà di aprire alla comunità più ampia di attori locali, la passeggiata guidata all'interno e nelle aree circostanti all'edificio è stata pensata con i seguenti obiettivi: a) presentare adeguatamente il processo partecipativo in corso, nel corso del quale i soggetti interessati potessero dare il loro contributo da quel momento in poi; b) potenziare la consapevolezza

⁹⁹ *Ibid.*

¹⁰⁰ Discussi nel successivo paragrafo dedicato.

¹⁰¹ Comune di Follonica, op. cit., n.d.-a, pag. 7.

¹⁰² Ossia la camminata di quartiere.

¹⁰³ Pacchi, C. & Zulianello, M, *Progettazione partecipata del progetto "la casa sul mare". Trekking urbano presso la Colonia Marina - Sabato 12 marzo 2011*, Comune di Follonica, 2022, pag. 2, https://www.comune.follonica.gr.it/forum_cittadini/colonia/download/rapporto_12.03.11.pdf.

della cittadinanza sull'attuale stato della Colonia Marina e sulle funzioni ospitate all'interno; c) rievocare e porre l'accento sul passato della struttura nei suoi molteplici utilizzi, così come sono tramandati nei ricordi e nella narrazione degli stessi partecipanti; d) dare inizio alla discussione di più ampio respiro circa l'utilizzo futuro auspicato dell'edificio, le possibilità gestionali e di riqualificazione.

Sono state registrate ottanta persone, per lo più abitanti di Follonica, con anche la partecipazione di membri di partiti, cooperative sociali e imprese. A ognuno di loro è stata data l'opportunità – da una parte – di fotografare, con un mezzo messo a disposizione dai facilitatori, gli elementi di forza o di criticità della struttura in merito alla sua riqualificazione; dall'altra, di riportare su due cartelloni sia i momenti vissuti nella stessa Colonia sia le proposte progettuali.

I ricordi passati tanto quanto le idee per il futuro hanno fatto emergere, ancora una volta, la prevalente utilità sociale della Colonia Marina, dando vita e continuità ad una narrazione dalla forte valenza pubblica, collettiva e aggregativa, che è al contempo *bottom-up* e *top-down*. Di nuovo, dunque, i partecipanti hanno fatto presente l'importanza del preservare la solida e storica natura comunitaria della struttura e delle funzioni ospitate al suo interno, come anche la possibilità di metterne a reddito una parte, in modo da creare una ibridazione fruttuosa da ogni punto di vista.

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

4.2.1.4. Open Space Technology (OST)

La evoluzione del procedimento è stata poi guidata dalla necessità di andare a strutturare dettagliatamente le proposte in modo che acquistassero una loro autonomia progettuale, con l'intento di delineare concretamente: a) la rete dei soggetti chiamati a essere responsabili nell'attività di ristrutturazione, gestione e realizzazione del programma approvato, b) le modalità di attuazione del piano, in merito a tempistiche, risorse e finanziamenti e c) i termini di convivenza tra le diverse proposte. Questo per andare a redigere un quaderno operativo contenente i vari disegni, da sottoporre ai partecipanti dell'ultima fase prevista, in modo che fosse mantenuto il *continuum* delle volontà espresse lungo tutto il processo.

Ciò ha aperto allo svolgimento di un incontro, in data 26 maggio, volto al confronto costruttivo e modulato tramite la metodologia dell'Open Space Technology¹⁰⁴, espressione di uno strumento

¹⁰⁴ Progettata a partire «dall'intuizione di Harrison Owen, antropologo prestato alla consulenza aziendale a metà degli anni '80» (Pacchi, C. & Zulianello, M, op. cit.), è una metodologia che consente a persone e organizzazioni diverse (con gruppi da cinque a oltre duemila partecipanti) di creare e condurre riunioni produttive in uno 'spazio aperto' (Herman, n.d.).

dedito ad «aprire lo spazio (di discussione)»¹⁰⁵. La conduzione dell'incontro mediante i criteri propri di tale approccio ha consentito di dibattere e di scendere in profondità nell'analisi della questione. Difatti, l'OST è una tecnica pensata per gestire confronti «in situazioni ad elevata complessità»¹⁰⁶, improntata a semplificare contesti estremamente eterogenei per arrivare a produrre una documentazione sintetica e riassuntiva utile all'interno del processo partecipativo¹⁰⁷.

Gli *stakeholder* sono stati quindi chiamati a presentare le proprie idee sul futuro della Colonia, all'interno di un'arena di confronto tra opinioni differenti allargata a tutti i cittadini interessati. Questo cominciando dall'organizzazione di una sessione plenaria, durante la quale i partecipanti sono stati informati rispetto al funzionamento del metodo utilizzato; in seguito alla strutturazione del programma dei lavori, con l'aiuto dei facilitatori, si è proceduto alla suddivisione in gruppi per la discussione delle diverse proposte, in sessioni consecutive prestabilite (della durata di mezz'ora ciascuna), fino all'esaurimento degli argomenti proposti. Infine, i gruppi di attori hanno compilato e presentato delle relazioni sul tema trattato, poi raccolte e riportate dai facilitatori in bacheca, così che potessero essere lette dagli altri. Esse – dallo stile diverso («in alcuni casi “per punti”, in altri maggiormente “colloquiale”»¹⁰⁸), dovuto alla istantaneità della verbalizzazione – sono radunate nel rapporto finale, distribuito come testimonianza e garanzia.

Riportiamo qui, sinteticamente, le nove proposte emerse e discusse, le quali hanno anche ripreso – come accennato sopra – alcune questioni già risultate rilevanti nel corso delle interviste: 1)

Il metodo prevede che i soggetti coinvolti siano raggruppati in nuclei; essi creano e gestiscono le rispettive agende di sessioni di lavoro parallele, il cui perno è il tema centrale di importanza strategica scelto come conduttore. La tecnica si struttura a partire dalla constatazione di Owen che evidenziava come, durante lo svolgimento di conferenze di vario genere (anche dalla durata di tre giornate), gli spunti più interessanti e innovativi emergessero durante la pausa caffè: questo perché è durante tali occasioni che le persone non si annoiano e riscontrano la possibilità di partecipare attivamente in un clima di maggiore libertà (scegliendo gli argomenti di cui discutere, la durata della conversazione, gli interlocutori, ecc.). Viene così incentivato un apprendimento informale, alimentato dal flusso delle molteplici informazioni e conoscenze, in una logica che favorisce l'eterogeneità e l'autogestione delle discussioni. Di qui viene prodotto, in tempi contenuti, un «instant report» (Pacchi, C. & Zulianello, M, op. cit.), ossia un documento riassuntivo delle progettualità elaborate ai fini dell'approfondimento.

Sono richiesti pochi elementi preliminari per l'esercizio dello strumento: una tematica chiara e saliente, un gruppo interessato e impegnato, un tempo, un luogo aperto e di comfort e un leader. Gli elementi strutturali minimi per procedere con la metodologia in questione sono (per eventi della durata di un giorno massimo): apertura, definizione dell'agenda, spazio aperto e conclusione, con buffet disponibili per diverse ore.

Tutti i partecipanti seguiranno i lavori alla luce di quattro principi e una legge: quest'ultima è denominata «legge dei due piedi» (Owen, n.d.), che invita ognuno a spostarsi – fisicamente – in un luogo nuovo ogniqualvolta ci sia consapevolezza di non essere più produttivi. I principi sono: «*Whoever comes is the right people. Whatever happens is the only thing that could have. Whenever it starts is the right time. When it is over, it is over*» (Ibid.).

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

¹⁰⁵ Comune di Follonica, *Open Space Technology: progettiamo la nuova casa sul mare*, Comune di Follonica, 2011a, pag. 2, https://www.comune.follonica.gr.it/forum_cittadini/colonia/download/OST-colonia.pdf.

¹⁰⁶ Ibid.

¹⁰⁷ Già menzionata in 2.2.2.2.

¹⁰⁸ Comune di Follonica, op. cit., 2011a, pag. 2.

la possibilità di dar vita a un centro polifunzionale, adibito all'utilizzo da parte di tutta la cittadinanza, con attività che vadano a coprire l'arco di tempo più ampio possibile; 2) destinare una parte della struttura ad alloggi e attività turistiche tramite bando di gestione a un soggetto privato¹⁰⁹, mantenendo così la proprietà pubblica dello stabile e devolvendo i ricavi ai servizi sociali; 3) concentrarsi sul turismo sociale, attraverso la realizzazione di un'attività ricettiva economicamente e lavorativamente accessibile, attenta ai risvolti sociali e culturali per tutta la comunità; 4) ripristinare la funzione prima e originaria della Colonia Marina, nel suo esercizio di ospitalità nei confronti dei bambini da tutta Italia, auspicabilmente non solo nel periodo estivo; 5) la potenziale funzione di accoglienza delle persone anziane, specialmente durante la bassa stagione, coinvolgendo le cooperative e prevedendo anche l'attivazione di servizi per tutta la comunità (Follonica Cocoon¹¹⁰); 6) la progettazione di un centro di aggregazione giovanile, dotato di spazi agibili per più attività, potenzialmente sostenuto da finanziamenti multilivello; 7) è stata discussa anche l'eventualità dell'alienazione, ossia della vendita della proprietà a terzi per reinvestire in servizi alla città¹¹¹; 8) potrebbero poi essere riservati alcuni spazi per le attività delle associazioni, come conferenze e incontri a sfondo socio-culturale; 9) infine, l'elaborazione di un programma di servizi socio-educativi per bambini e ragazzi dai tre ai quattordici anni, alternando la funzione di colonia estiva a centro laboratoriale durante tutto l'anno solare.

4.2.1.5. Workshop deliberativo¹¹²

Si apre, a questo punto, l'ultima fase del processo partecipativo, basata sulla metodologia del *Planning for Real* e concretizzatasi nella serata del 10 giugno 2011. La tecnica incentiva la identificazione visiva e 'fisica' degli interventi architettonici su di una struttura, enfatizzando il momento di attuazione delle progettualità elaborate. I partecipanti hanno avuto qui la possibilità di allargare il confronto sulle idee progettuali, andando a ultimare i ragionamenti attraverso la selezione delle proposte definitive per la riqualificazione complessiva della struttura.

Per quanto concerne la scelta degli attori preposti a contribuire in questo stadio, vi era la volontà di comporre un gruppo che «fosse per l'80% di cittadini convocati dal Comune e ... [per il] 20% di persone autocandidate»¹¹³, conformemente alle indicazioni dall'Autorità regionale: questo

¹⁰⁹ Un problema, in tal caso, sarebbe rappresentato dal margine di utilizzo della spiaggia immediatamente limitrofa, ora pubblica, e dalla presenza della residenza per anziani adiacente (Falusi).

¹¹⁰ Comune di Follonica, op. cit., 2011c, pag. 19.

¹¹¹ Tuttavia, oltre a opposizioni di vario genere a favore della conservazione della proprietà pubblica, si presenterebbero alcuni problemi di gestione.

¹¹² Si invita alla lettura di questo paragrafo alla luce delle considerazioni fatte in 2.1.1.

¹¹³ Comune di Follonica, *Le proposte e i progetti per la nuova casa sul mare*, Comune di Follonica, 2011b, pag. 3, https://www.comune.follonica.gr.it/forum_cittadini/colonia/download/report_deliberazione_10.06.11.pdf.

perché – da una parte – si è ritenuto importante coinvolgere anche i cittadini non sostenitori di una progettualità in particolare, i quali perciò non erano stati portatori di una istanza nelle fasi precedenti del processo, per dare loro una possibilità di intervenire e contribuire; dall'altra parte, è stata chiaramente valorizzata la continuità del percorso partecipativo, tramite la ripresa delle idee già esposte e analizzate. Per quanto riguarda – quindi – quell'80%, nell'intento di comporre un campione rappresentativo della cittadinanza tale da simulare la demografia dello stesso Comune di Follonica, sono stati invitati alla partecipazione diversi cittadini, selezionati in modo casuale su criteri di genere e classi di età. Tuttavia, nonostante gli inviti fossero stati consegnati a mezzo di lettera firmata dal Sindaco, nonché i soggetti ricontattati telefonicamente dal personale dell'amministrazione comunale, con anche una vasta pubblicizzazione del processo sui mezzi di comunicazione, «la risposta dei cittadini è stata numericamente bassa»¹¹⁴: a fronte di ciò, è stato dunque deciso di accrescere il numero delle autocandidature.

Questo momento finale è stato strutturato in tre fasi: «1. la presentazione delle idee emerse durante l'OST; 2. la simulazione sul plastico; 3. la selezione delle carte»¹¹⁵. Il primo punto nasce dall'esigenza di coinvolgere, nella prima mezz'ora, gli attori che vedevano in questo il loro unico momento di partecipazione fino ad allora, con le presentazioni delle varie proposte e brevi commenti.

La seconda fase si è svolta grazie alla possibilità di lavorare con il plastico in scala 1:100 della Colonia Marina e dello spazio circostante, con riferimento al quale gli attori hanno tentato di organizzare, posizionare e misurare le modifiche e le funzioni auspiccate oggetto della discussione. La simulazione è stata dunque finalizzata alla valutazione degli ingombri dei progetti e delle possibili combinazioni di convivenza tra gli stessi. Sono stati resi disponibili dai facilitatori alcuni parallelepipedi di cartone di diversi colori, preposti a rappresentare ognuno lo spazio occupato in metri quadrati e una attività principale tra quelle emerse: in particolare, il colore verde è andato a significare l'opzione del turismo sociale, l'azzurro le idee inerenti all'associazionismo e il rosso le funzioni riguardanti i servizi sociali.

Queste tre famiglie di alternative sono state rappresentate anche da delle «carte opzione»¹¹⁶, durante il terzo e ultimo momento previsto: si era stabilito che i partecipanti scegliessero la carta che simboleggiava per ciascuno il progetto più di rilievo per la comunità; dopodiché, sul retro della stessa carta, era richiesto di specificare la sotto-funzione/modalità specifica favorita (laddove ogni macro-categoria conteneva più soluzioni), i termini della convivenza con le altre attività e i meccanismi

¹¹⁴ *Ibid.*

¹¹⁵ *Ibid.*

¹¹⁶ *Ibid.*

gestionali da attivare. Il procedimento è stato seguito nella sua totalità dai facilitatori, che prendevano nel mentre nota delle varie osservazioni e dell'articolazione del dibattito su di un cartellone a tutti visibile.

4.2.1.6. Gli esiti

Giungiamo qui ai risultati dell'ultima fase (deliberativa tramite *Planning for Real*), nonché agli esiti dell'intero processo partecipativo, i quali nel complesso esprimono un valore consultivo considerevole per la scelta finale dell'amministrazione. A seguire passiamo in rassegna le proposte con più consensi, risultanti dal percorso di analisi e qui nella loro forma definitiva.

È stata innanzitutto affermata la volontà di ripensare l'utilizzo della struttura mantenendo ed enfatizzando la convivenza di molteplici funzioni e attività, dove alcune sarebbero preposte alla produzione di reddito e altre all'animazione dell'edificio con continuità annuale e non stagionale. Porre il carattere sociale al centro è essenziale al fine di rendere utilizzabile lo spazio da utenti/clienti di diversa provenienza, per periodi di tempo dilatati. Inoltre, la varietà e la compresenza delle varie progettualità si rende necessaria anche per le stesse dimensioni della struttura.

Quelle relative al turismo sociale sono le funzioni che hanno incontrato la maggioranza dei consensi dei partecipanti, a partire dalla necessità di insistere su turismo capace di estendersi durante tutto l'arco annuale e di intessere un dialogo sia con le attività commerciali private sia con la comunità locale dei cittadini. L'idea che ha ricevuto più voti è stata quella della attivazione di un ostello sociale: una struttura ricettiva volta ad azionare una sinergia anche internazionale, con spazi comuni – al piano terra dell'edificio – di condivisione aperti a tutti, quali un centro polifunzionale o un'area ristoro (quest'ultima da mettere a reddito insieme agli alloggi). È stata poi avanzata la proposta di una sala dedicata a esposizioni e conferenze, con anche la possibilità di intessere rapporti con agenti turistici ed esperti del settore. Infine, la possibilità di aprire alla gestione da parte di una cooperativa di tipo B, per favorire l'inserimento delle persone svantaggiate nel mondo del lavoro. Un'altra idea, sempre attinente al turismo, riguarda il progetto di ripristino della funzione iniziale della Colonia, ossia quella di struttura ospitante i bambini delle Colline Metallifere durante il periodo estivo e le persone anziane durante quello invernale. Per entrambe le opzioni è stato auspicato l'impiego di fonti rinnovabili per l'impianto energetico.

Segue l'opzione pensata a dedicare lo spazio alle associazioni locali, andando a sottolineare il ruolo attuale delle stesse nell'attività di animazione del territorio. Nello specifico è stato rimarcato il servizio di supporto alle famiglie per l'ospitalità dei bambini da zero a dodici anni.

In chiusura, l'alternativa concernente i servizi sociali, pensata sempre in combinazione con la presenza di esercizi messi a reddito. Così, tali servizi andrebbero ad arricchire le attività di animazione con riferimento alla parte di popolazione giovane – con l'avvio di un centro culturale –, alle famiglie – con la realizzazione di un asilo/colonia estiva – e a certe categorie di cittadini – con un servizio balneare per anziani e disabili.

Le proposte di cui sopra sono state poi sistematizzate e consegnate all'amministrazione comunale, cosicché potesse organizzare la documentazione complessiva dell'intero processo partecipativo. Difatti, durante il Convegno pubblico tenutosi nella giornata del 15 dicembre 2011, si è svolta la fase di restituzione dei risultati raggiunti alla comunità, con la consegna della pubblicazione riassuntiva della totalità del percorso. Il Sindaco ha così definito come l'amministrazione andrà a procedere: verranno attivate delle «procedure per stimolare l'investimento di capitale privato, secondo lo schema giuridico della finanza di progetto, definendo negli atti l'uso della colonia secondo quanto scelto nel processo partecipato»¹¹⁷.

4.2.2. Applicazione del *toolkit*

Anche in questo caso, come per la co-progettazione, proponiamo una schematizzazione degli elementi fondamentali del processo, in questo caso sulla falsariga della Relazione compilata dagli stessi operatori comunali per l'Autorità regionale per la garanzia e la promozione della partecipazione¹¹⁸. Il documento in questione racchiude un bilancio a chiusura del percorso, ossia resoconto effettuato dai promotori amministrativi coinvolti in qualità di richiedenti e referenti.

La scheda che segue, contenendo il prospetto di un progetto – per così dire – non indipendente, ma inserito in un quadro specifico di finanziamento regionale, può essere letta parallelamente alla tavola di presentazione contenuta nel Rapporto dell'Autorità per l'anno 2010, che poniamo in appendice¹¹⁹.

Tabella 17: Scheda riassuntiva *La Casa sul Mare*

Titolo	La Casa sul Mare
Richiedente	Comune di Follonica
Oggetto	Destinazione d'uso Ex Colonia Marina "Luigi Pierazzi"
Tipo di Policy	RU – riqualificazione urbana
Referente	Dott.ssa Noemi Mainetto
Consulente	Avanzi S.r.l. (due facilitatori)
Garante	Comitato di Garanzia

¹¹⁷ Mainetto, N., op. cit., pag. 2.

¹¹⁸ Resaci disponibile ai fini della ricerca.

¹¹⁹ Vedi Figura 2.

Finanziamento		Autorità regionale per la garanzia e la promozione della partecipazione della Regione Toscana; attribuito: 20.000 euro – liquidato: 19.000			
Risorse impiegate (input)		Logistiche (locali), organizzative (attrezzature, tecnologie, attività di registrazione audio/video), umane (esperti, personale, volontari)			
Comunicazione		Rete civica, comunicati, conferenze stampa, rassegna stampa, locandine, informazione fonica, ecc.			
Tot.		9 mesi circa (da I a V)	185		
Fasi	VI: Restituzione	15/12/2011			Convegno
	V: Workshop deliberativo	10/06/2011 19-23	35	Autoselezione e campione stratificato rappresentativo	<i>Planning for Real</i>
	IV: OST	26/05/2011 19-23	40	Autoselezione (cittadini ordinari e rappresentanti di gruppi)	<i>Open Space Technology</i>
	III: Trekking urbano	12/03/2011 11-16	80	Autoselezione (cittadini ordinari e rappresentanti di gruppi)	Camminata di quartiere
	II: Stakeholder assessment	17/01/2011 – 19/05/2011	30	Selezione da parte dell'amministrazione e snowball sampling	Analisi degli stakeholder e interviste semi-strutturate
	I: Preparazione	10/2010 – 10/01/2011		Interni	<i>Iter</i> burocratico per l'affidamento; organizzazione delle attività
Processo	Tempi e durata	Partecipanti	Selezione partecipanti	Tecniche/procedure	
Output (prodotti)		Documento con proposte			
Performance	Aspetti positivi	<ul style="list-style-type: none"> Rappresentatività dei partecipanti rispetto agli interessi locali Attenzione all'inclusione delle categorie 'deboli' e all'equilibrio tra generi Efficacia mezzi-fini Proattività dei partecipanti Gestione flessibile Parità di espressione e di modifica Garanzia di neutralità 			
	Aspetti negativi	<ul style="list-style-type: none"> Debole e difficoltoso coinvolgimento dei cittadini (campione casuale): su 240 persone contattate, 15 partecipazioni 			

Monitoraggio	<i>In itinere:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Attenzione costante sull'aderenza delle attività alle aspettative degli attori, tramite interviste e dialogo • Incontri periodici tra Comitato di Garanzia e Società Avanzi, in Terza Commissione consiliare • Colloqui <i>ad hoc</i> con gli attori che lo chiedessero
	<i>Ex post:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Modulo da far compilare ai partecipanti sul gradimento dell'azione svolta dall'ente
Outcome (effetti diretti solo rispetto al processo)	Il processo ha raggiunto gli obiettivi prefissati: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborazione di una proposta partecipata concreta sull'utilizzo della Colonia Marina • Buon livello di conoscenza e divulgazione • Livello di coinvolgimento della popolazione: (no panel casuale) 85% di partecipanti almeno ad un evento Ricerca da parte dell'amministrazione di fondi privati

Procediamo adesso all'applicazione del *toolkit* di valutazione iniziando – come sopra – dalla *checklist*, questa volta chiaramente selezionando la parte dei processi partecipativi e degli aspetti comuni.

Tabella 18: *Checklist La Casa sul Mare*

Note		PROCESSI PARTECIPATIVI	EX ANTE
	Definizione progettuale <u>Definire in modo chiaro e puntuale:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Il progetto in conformità agli scopi ✓ - Obiettivi e risultati attesi ✓ - Attività, strategie, strumenti, canali ✓ - I beneficiari e i destinatari dell'intervento ✓ - La copertura geografica ✓ - Le priorità ✓ - Le forme di verifica e gli indicatori per il processo e per gli esiti 	<u>Stabilire:</u> <ul style="list-style-type: none"> - In quale momento del ciclo di <i>policy</i> inserire la procedura ✓ - Il livello e l'intensità di coinvolgimento della cittadinanza ✓ <u>Svolgere un'analisi preliminare di:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Contesto, attori ed esperienze pregresse ✓ - (Eventuali) presenti collaborazioni sull'oggetto ✓ <u>Attenzione a:</u> <ul style="list-style-type: none"> - (Eventuali) linee guida e criteri di ammissibilità al contributo finanziario ✓ 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Verificare regolamentazione regionale e locale ✓ 	Tipi e/o tecniche <ul style="list-style-type: none"> - Scegliere tra i tipi di processo e/o tra le tecniche/metodologie ✓ 	
		Partecipanti <ul style="list-style-type: none"> - Pubblica amministrazione ✓ - Cittadini: ordinari e <i>stakeholder</i> ✓ - Esperti: professionisti, consulenti, facilitatori, ecc. ✓ 	
	Selezione e ruoli <u>Definire:</u>		

	<ul style="list-style-type: none"> - I ruoli e le funzioni di responsabilità (responsabile, rappresentante, dirigente, coordinatore, ecc.) ✓ - Il ruolo degli esperti e il livello del loro contributo (eventuale nel caso della co-progettazione) ✓ - La/le procedura/e di selezione dei partecipanti ✓ 	
	<p style="text-align: center;">Oggetto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definire in maniera chiara e comprensibile, tanto l'ambito quanto la tematica ✓ 	
	<p style="text-align: center;">Tempistiche</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definire in maniera chiara, puntuale e completa i tempi e le durate prestabiliti per tutto il ciclo della procedura ✓ 	
- Informazione secondaria: documentazione da noi non visionata	<p style="text-align: center;">Costi e bilancio</p> <p style="text-align: center;"><u>Definire:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le modalità di rendicontazione ✓ - Il bilancio preventivo tra costi e budget ✓ 	
	<p style="text-align: center;">Risorse interne ed esterne</p> <p style="text-align: center;"><u>Definire e prevedere:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le risorse materiali, umane, logistiche, strumentali, finanziarie, ecc. a disposizione (quadro economico) ✓ 	
	<p style="text-align: center;">Metodologia</p> <p style="text-align: center;"><u>Scegliere:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Con quale metodo verrà modulata la parte dialogica e di confronto ✓ - Un approccio adeguato alla procedura, ai partecipanti, al contesto, all'oggetto, alle risorse, ecc. ✓ - Un approccio che assicuri un'equa possibilità di intervento ai soggetti ✓ - Un approccio che tuteli e garantisca la libertà di espressione ✓ 	
	<p style="text-align: center;">Comunicazione e promozione</p> <p style="text-align: center;"><u>Stabilire e prevedere:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Canali di comunicazione interna ✓ - Canali di diffusione della procedura e dell'<i>output</i> finale, nonché dei risultati parziali ✓ - Materiali a stampa, spazi e strumenti online, eventi ✓ - Il ruolo dell'Ufficio stampa e dei media ✓ 	

<p>- Rispetto allo strumento di rilevazione dell'opinione dei partecipanti: informazione secondaria, documentazione da noi non visionata</p>	<p align="center">Monitoraggio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pianificare le attività di monitoraggio e di valutazione nei loro aspetti fondamentali ✓ - Prevedere uno strumento di rilevazione dell'opinione dei partecipanti ✓ 		
		<p align="center">Garanzia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prevedere un dispositivo garante di imparzialità e neutralità ✓ 	
<p>- Prolungamento fase di <i>stakeholder assessment</i></p>	<p align="center">Andamento progettuale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il progetto si rivela adeguato allo scopo - Si stanno realizzando gli obiettivi definiti e i risultati attesi - La logica e la sequenza delle attività, nei modi e tempi indicati, sono rispettate ✓ - Richieste ed esigenze di modifica del piano originale (non preventivate) sono accolte ✓ - Buona gestione di (eventuali) vincoli burocratici <ul style="list-style-type: none"> - Gestione trasparente ed efficace dell'informazione e delle conoscenze ✓ 	<p><u>Sono rispettati:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gli indirizzi conseguenti dai risultati dell'analisi preliminare ✓ - Linee guida e criteri di ammissibilità ✓ 	IN ITINERE
	<ul style="list-style-type: none"> - Rispettata (eventuale) regolamentazione regionale o locale ✓ 	<p align="center">Tipi e/o tecniche</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rispetto dei tipi o delle tecniche scelte, in modo che restino riconoscibili nei loro elementi strutturali ✓ 	
<p>- Necessaria modifica del panel</p>	<p align="center">Selezione e ruoli</p> <ul style="list-style-type: none"> - I ruoli e le funzioni sono congrui e rispettati ✓ - Il gruppo ha una composizione sufficientemente eterogenea e bilanciata ✓ - (Eventuali) facilitatori/moderatori/conduuttori sono funzionali ✓ - Il personale è adeguato al livello tecnico-professionale ✓ - I cittadini stanno fornendo un contributo di elevata intensità ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> - Sono stati coinvolti anche soggetti vulnerabili, svantaggiati o sottorappresentati ✓ - Sono accolti nuovi partecipanti <i>in itinere</i> ✓ - La composizione dei partecipanti rispecchia la parità di genere ✓ 	
	<p align="center">Oggetto</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'oggetto risulta essere un tema rilevante e di interesse per i partecipanti ✓ - L'oggetto è trattato coinvolgendo tutte (o la maggior parte di) le prospettive esistenti sul tema ✓ 		
<p>- Proroga di tre mesi</p>	<p align="center">Tempistiche</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si stanno rispettando i tempi stabiliti - Gli incontri dei partecipanti si svolgono con continuità 		

<p>- Costi inferiori a quelli preventivati</p>	<p align="center">Costi e bilancio</p> <p>- Si stanno rispettando i costi preventivati, entro il budget ✓</p>	
	<p align="center">Risorse interne ed esterne</p> <p>- Le risorse selezionate inizialmente sono funzionali e adeguate ✓ - Le risorse sono correttamente impiegate ✓ - Per le sessioni è stata scelta una sede facilmente raggiungibile e priva di barriere architettoniche ✓ - Pari (o adeguatamente ponderata) opportunità di accesso alle risorse per tutti ✓</p>	
	<p align="center">Metodologia</p> <p>- Si stanno rispettando le metodologie selezionate ✓ - Gli approcci risultano adatti alla procedura, ai partecipanti, al contesto, all'oggetto, alle risorse, ecc. ✓ - Si sta assicurando un'equa possibilità di intervento ai soggetti ✓ - Si pone attenzione al <i>setting</i>, alla impostazione degli incontri e alla qualità della discussione ✓ - È garantita libertà di espressione ✓</p>	
	<p align="center">Comunicazione e promozione</p> <p>- La comunicazione interna è di un buon livello ✓ - Si realizzano materiali di approfondimento da distribuire agli incontri e da pubblicare online ✓ - Funzionalità dei canali per la comunicazione esterna ✓ - Si tengono aggiornate pagine web dedicate e i canali controllati ✓ - Attenzione all'utilizzo di un linguaggio non tecnico nella redazione dei documenti ✓</p>	
<p>- Rispetto allo strumento di rilevazione dell'opinione dei partecipanti: informazione secondaria, documentazione da noi non visionata</p>	<p align="center">Monitoraggio</p> <p>- Attività, risultati parziali e processuali sono registrati ✓ - Viene redatto un report/verbale dopo ogni incontro ✓ - Lo strumento di rilevazione dell'opinione dei partecipanti è esercitato ✓ - È prevista l'opportunità per i soggetti di fornire un <i>feedback</i> continuo ✓ - Si analizza la risposta alle attività di comunicazione e promozione esterna ✓</p>	
		<p align="center">Garanzia</p> <p>- Il dispositivo previsto è operativo e funzionale ✓</p>

Applichiamo ora l'*Index of Citizenship Participation in Public Policy Making*. In questo caso, va premessa una importante considerazione: il processo partecipativo in questione si è concluso, ma non vi è stata una conseguente attuazione dell'*output*. Difatti, come spiegato sopra, l'atto finale della prassi è stato l'impegno da parte dell'amministrazione comunale di ricercare dei fondi per la ristrutturazione dell'edificio, indispensabile per qualsiasi tipo di attività successiva¹²⁰.

Dunque, non è possibile applicare l'Indice nella sua completezza: provvederemo qui a fornire una valutazione tramite gli indicatori di processo e solo la prima categoria (*output*) attinente agli indicatori di esito. Questo ci consentirà di ottenere un risultato parziale, che non potrà – evidentemente – essere comparato all'esito di valutazione del caso di co-progettazione di cui sopra, ma che comunque ha una sua significativa rilevanza in relazione proprio alla natura del processo partecipativo.

¹²⁰ «Con la firma della convenzione tra il Comune di Follonica e la Presidenza del Consiglio dei Ministri, l'Amministrazione comunale fa un ulteriore passo in avanti verso la riqualificazione della Colonia Marina Luigi Pierazzi. Con la sottoscrizione del documento, infatti, l'Amministrazione ha accettato i 2 milioni di euro di finanziamento ... e si impegna a seguire precise indicazioni ... Per ristrutturare il bene pubblico l'Amministrazione comunale nel 2015 aveva partecipato al bando ... cercando un finanziamento per il proprio progetto di riqualificazione, dal titolo "Colonia Marina: centro polifunzionale per attività sociali, culturali e di interesse collettivo". I fondi, arrivati nell'autunno 2021 in seguito allo scorrimento della graduatoria, sono riservati al recupero delle due torrette laterali dell'edificio e per la parte restante della struttura, anch'essa da recuperare, era stato pensato un percorso ad hoc alternativo, ovvero un rapporto di partenariato pubblico privato. Dopo la firma della convenzione con la Presidenza del Consiglio dei Ministri, è quindi arrivato il momento di individuare i soggetti privati interessati a recuperare la Colonia Marina e a occuparsi della gestione del bene, in coerenza con gli interessi pubblici che l'Amministrazione comunale ha individuato per quella porzione di territorio» (Comune di Follonica, *Prosegue l'iter per il recupero della Colonia Marina Luigi Pierazzi*, Comune di Follonica, 2022, https://www.comune.follonica.gr.it/area_informativa/comunicati_stampato/testo_comunicatistampa.php?id_com=07900&img=).

«Il Comune di Follonica è pronto a ricevere proposte di partenariato per la gestione della colonia marina Luigi Pierazzi e ha pubblicato un avviso pubblico ... Le Proposte potranno essere presentate fino alle 12 del 3 luglio 2023 ... alla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per le Pari Opportunità, è stata richiesta la modifica della tipologia dei soggetti interessati da ospitare nel centro accoglienza – che nelle previsioni iniziali, ormai datate, erano rifugiati politici o soggetti con permesso di soggiorno per motivi umanitari – al fine di consentire l'accoglienza di adulti e minori vittime di violenza. "La nostra volontà è sempre stata quella di recuperare la colonia marina senza venderla ad un privato – spiega il sindaco Andrea Benini –. Abbiamo quindi deciso di acquisire proposte di recupero dell'edificio con lo strumento del project financing, ovvero quella forma di finanziamento delle opere pubbliche o di pubblica utilità, fondata sull'utilizzo di risorse alternative a quelle pubbliche e sul coinvolgimento di soggetti privati. Adesso è arrivato il momento di individuare il soggetto privato che si farà carico del progetto complessivo. Il canone annuo sarà almeno di 60 mila euro e sarà destinato dal Comune alla realizzazione di un progetto di tipo sociale e culturale. Il progetto dovrà interessare l'intera area: l'edificio, ovviamente, ma anche la pineta e la spiaggia di fronte. Il progetto, come specificato nel bando, dovrà avere una destinazione specifica, con un'attenzione particolare al sociale, e legata ai giovani. Un progetto coerente, che abbia un respiro ampio e in grado di sostenersi, anche con attività che possano dare redditività"» (Redazione Il Giunco, Colonia Marina, il Comune cerca un gestore: al via il bando per attività sociali e culturali, *Il Giunco.net*, 2023, <https://www.ilgiunco.net/2023/05/02/colonia-marina-il-comune-cerca-un-gestore-al-via-il-bando-per-attivita-sociali-e-culturali/>).

Tabella 19: *Index of Citizenship Participation in Public Policy Making* (parziale) *La Casa sul Mare*

		Categorie	Indicatori	Punteggio
EX POST	Indicatori di processo	Progettualità e oggetto	Il processo è stato collocato in una fase di <i>policy</i> precoce?	1
			Sono stati coinvolti tutti i punti di vista esistenti sull'oggetto?	0,5
			La pratica è risultata flessibile in caso di variabili intervenienti o imprevisti?	1
			È stata prestata attenzione all'assenza di asimmetrie informative?	1
			Gli obiettivi e le metodologie sono stati resi chiari a tutti?	1
			La distribuzione delle opportunità di agire significativamente in tutte le fasi è stata equa?	0,5
			Il progetto è risultato adeguato agli scopi?	1
		Partecipanti e ruoli	C'è eterogeneità tra i partecipanti o tra le posizioni espresse?	0,5
			Vi è inclusione e parità di genere nella composizione del gruppo?	1
			La composizione degli attori è adeguata al funzionamento?	1
			Il gruppo è rappresentativo della comunità di riferimento?	0,5
			È stato registrato un buon numero di adesioni e partecipazioni?	0,5
			Sono stati chiamati esperti in facilitazione o partecipazione?	1
			Le procedure di selezione dei partecipanti sono state rese chiare?	1
		Tempistiche, costi, risorse	I costi sostenuti hanno rispettato il budget preventivato inizialmente?	1
			Le previsioni economico-finanziarie sono state trasparenti?	1
			Vi è stata efficienza economica nel rapporto costi-risultati, per tramite delle risorse?	1
			Vi è stata coerenza tra la effettiva durata e le tempistiche stabilite?	0
			Le tempistiche sono state adatte al fine, né troppo lunghe né troppo ridotte?	0,5
			Le risorse utilizzate sono state adeguate?	1
			Vi è stata una pari (o adeguatamente ponderata) opportunità di accesso alle risorse per tutti?	1
		Tecniche deliberative	Sono stati impiegati strumenti o approcci per garantire un dialogo di qualità?	1
			Si è registrato un alto livello del conflitto e del contraddittorio?	0,5
			L'interazione discorsiva e la deliberazione sono state di qualità?	1
			Vi è stato un clima di rispetto e di ascolto attivo?	1
			Le tecniche si sono rivelate adatte al fine e agli elementi costitutivi del processo?	1
			È stata assicurata la libertà di espressione?	1
			L'intensità dell'intervento e dell'influenza dei cittadini nel dialogo è stata elevata?	1
Comunicazione, promozione, monitoraggio	La comunicazione interna tra partecipanti è stata agevole?	1		
	Vi è stata una periodica comunicazione sul processo e sui risultati?	1		
	È stata prestata attenzione alla promozione e alla disseminazione del processo?	1		
	È stata prestata attenzione alla accessibilità del materiale interna ed esterna?	1		
	Il monitoraggio <i>in itinere</i> è stato efficacemente organizzato?	1		
	Il monitoraggio <i>in itinere</i> ha avuto importanza nell'apprendimento?	0,5		
	Vi è stata la restituzione e la diffusione del prodotto finale?	1		
Opinione dei partecipanti (cittadinanza)	È stato previsto uno strumento di rilevazione dell'opinione dei partecipanti?	1		
	I partecipanti hanno effettuato un'autovalutazione completa della procedura?	0,5		
	La maggioranza dei pareri, nel complesso, risulta positiva?	0,5		
	I rapporti contenenti i pareri dei partecipanti sono stati resi pubblici e accessibili?	0		
	I partecipanti credono che sia stata fruttuosa la scelta di una procedura partecipativa nel caso specifico?	0,5		
	I partecipanti credono di aver espresso e accresciuto il proprio potere di influenza?	0,5		
	C'è accordo tra autovalutazione/opinioni dei partecipanti e altri tipi di valutazione/bilancio condotti?	0,5		
Indicatori di esito	Output	È stato realizzato un prodotto finale completo e dettagliato?	1	
		Il prodotto ha una coerenza interna ed esterna?	0,5	
		Il prodotto finale rappresenta le istanze della maggioranza riportando/integrando anche quelle della minoranza?	1	
		Il documento include il giudizio degli <i>stakeholder</i> del territorio rilevanti per il tema?	1	
		Si può notare nel prodotto il valore aggiunto dato dalla democrazia partecipativa?	1	
		Il prodotto è frutto di una decisione razionale basata sul ragionamento collettivo?	0,5	
		Il prodotto contiene indicazioni fortemente operative?	0,5	

Alla luce del punteggio finale (parziale) di 7,96, possiamo collocare il caso di co-progettazione nella categoria dei processi a Partecipazione soddisfacente, al limite con la categoria superiore.

Tabella 20: Risultato parziale *La Casa sul Mare*

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

CONCLUSIONI

1. Rischi e prospettive dei dispositivi

Nel corso degli ultimi anni, gli istituti della co-progettazione e del processo partecipativo hanno acquisito sempre maggiore rilevanza in diversi settori che riguardano attività di interesse generale, tra cui (solo a titolo esemplificativo) la gestione del *welfare*, la pianificazione urbanistica e lo sviluppo comunitario. Alla base di questa legittimazione in crescita, che verosimilmente corrisponde a un incrementale esercizio dei dispositivi, troviamo il riconoscimento del valore aggiunto che deriva dalla diversità delle prospettive, delle conoscenze e dei valori della cittadinanza attiva. E questo – potremmo dire – secondo la più ‘positiva’ delle ipotesi: quella per cui le pratiche di partecipazione vengono realizzate per consentire un concreto inserimento delle istanze della popolazione nei circuiti della decisione e della gestione pubblica. Non, dunque, come politiche meramente simboliche da parte delle amministrazioni.

Co-progettazione e processi partecipativi rappresentano strumenti funzionali alla promozione della democrazia partecipativa, aprendo a delle prassi che coinvolgono le principali posizioni della comunità di riferimento sul tema, adatti ad affrontare le sfide complesse che caratterizzano la società contemporanea. Comprendere a fondo la natura e il valore di tali istituti significa innescare dei procedimenti virtuosi volti allo sviluppo di soluzioni e misure più equilibrate, sostenibili e condivise, frutto di una maggiore partecipazione e collaborazione tra i diversi attori nell’arena delle politiche pubbliche.

Nel contesto della sussidiarietà orizzontale, molteplici strumenti sono stati sviluppati in Italia per incentivare il dialogo tra enti locali e cittadini (singoli e/o associati) e favorire prassi di cooperazione negli interventi pubblici. Tuttavia, crediamo che le sfide per una corretta e completa attuazione del principio siano ancora molteplici. A nostro avviso, ad esempio, appare necessario un rafforzamento del modello di amministrazione condivisa, non solo nella applicazione giuridica delle normative che ne discendono, ma anche e soprattutto a un livello culturale, creando un presupposto educativo affinché le pratiche partecipative non perdano il loro senso primario. Altrettanto necessaria crediamo essere anche una operazione di lavoro sulla qualità delle esperienze stesse, attraverso:

«accompagnamento, formazione, monitoraggio, identificazione delle *best practice* e loro modellizzazione»¹.

E questo sia per le amministrazioni sia per la cittadinanza, anche se – sempre secondo il nostro pensiero – le prime avrebbero un diverso dovere, non solo di recepimento della normativa, ma anche uno più ‘morale’ di ‘guida’ nel consolidamento dei principi di inclusione, essendo che si tratta in questo caso di dispositivi che implicano la presenza istituzionale. In pratica: per un’azione di autogestione da parte di un gruppo di cittadini non c’è urgenza di promuovere una cultura della partecipazione/collaborazione, ma se una pubblica amministrazione dà avvio a una co-progettazione o a un processo partecipativo senza aver prima aver realmente compreso il significato dell’istituto in questione, allora la situazione cambia.

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

Sempre rispetto alla co-progettazione, nel merito, sono state in questo senso riscontrate delle «difficoltà di ricondurre, o ricondurre compiutamente, alcuni concetti agli istituti dell’amministrazione condivisa»⁵, che afferiscono in particolare alle procedure di trasferimento e di gestione delle risorse. Sono state infatti rilevate casistiche in cui si può riscontrare una certa

¹ Bongiovanni, L., *La sfida del PNRR per Imprese Sociali e PA*, Welforum.it, 2022, <https://www.welforum.it/la-sfida-del-pnrr-per-imprese-sociali-e-pa/>.

² Marocchi, G., *Il peggior nemico dell'amministrazione condivisa*, Rivista Impresa Sociale, 2022, <https://www.rivistaimpresasociale.it/forum/articolo/il-peggior-nemico-dell-amministrazione-condivisa>.

³ *Ibid.*

⁴ *Ibid.*

⁵ Vignani, G., *Co-progettare la Co-programmazione e la Co-progettazione: una ricognizione nel territorio toscano. I risultati di una ricerca-intervento*, *Impresa Sociale*, 1/2023, 81-100, pag. 88, <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/coprogettare-la-coprogrammazione-e-la-coprogettazione-una-ricognizione-nel-territorio-toscano>.

«resistenza a remunerare alcune voci di costo rispetto alle quali l'impresa sociale si aspetta una copertura da parte dell'ente pubblico, mentre quest'ultimo ritiene di non doversene fare carico»⁶; o ancora una certa pretesa delle pubbliche amministrazioni di attuare il concetto di co-finanziamento come un proprio «diritto ad ottenere dal privato le risorse mancanti»⁷. E tutto ciò ha in alcune esperienze un impatto negativo a partire dalla procedura di selezione degli enti partner di co-progettazione: i criteri basati sull'offerta economica potrebbero prevalere su quelli incentrati sulle caratteristiche più sostanziali.

Inoltre, tendenzialmente, possono essere riscontrati dei deficit dal punto di vista del coordinamento sistemico tra co-programmazione e co-progettazione: anche nel caso studio da noi analizzato all'interno della ricerca vi è questa lacuna, ossia l'assenza di un esercizio di co-programmazione tra pubblica amministrazione ed enti del Terzo Settore preliminare al procedimento di co-progettazione. L'assenza di un quadro programmatico solido può veicolare instabilità nello stesso svolgimento della prassi, per la poca interiorizzazione del piano strategico concordato.

Infine, da una parte «l'assenza di adeguate garanzie per gli operatori del Terzo Settore ... condizionate dalla mancanza di un sufficiente grado di prevedibilità e verificabilità dell'operato della PA»⁸; dall'altra «l'importanza di definire e individuare le competenze e lo statuto della figura del *facilitatore* dei tavoli di co-progettazione»⁹, che sia in grado di garantire in modo neutrale un corretto svolgimento del dialogo, così come previsto nel caso dei processi partecipativi.

Procedendo con l'esposizione di alcuni fattori di rischio, vogliamo aggiungerne qualcuno anche alla categoria dei processi partecipativi, oltre a quanto già menzionato.

Una non sufficiente rappresentatività del gruppo: potrebbero, ad esempio, partecipare solo gli attori con disponibilità in quella fascia oraria, con possibilità di spostarsi agevolmente per raggiungere la sede, oppure coloro che dispongono di maggiori risorse e tempo libero, o che nutrono un interesse specifico per la questione, andando così a escludere importanti istanze interne alla comunità di riferimento. Come anche una limitata rappresentatività dovuta al fatto che il processo si svolga intorno a «un tema di scarso interesse per i cittadini»¹⁰ o per cui «faticano a capire quale può essere il loro ruolo»¹¹: ad ogni modo, c'è da dire che i cittadini «non possono essere costretti a entrare nei

⁶ *Ibid.*

⁷ *Ivi*, pag. 89.

⁸ *Ivi*, pag. 93.

⁹ *Ivi*, pag. 94.

¹⁰ Bobbio, L. & Pomatto, G., op. cit., pag. 7.

¹¹ *Ivi*, pag. 8.

meccanismi tecnici e burocratici delle amministrazioni, viceversa sono le amministrazioni che dovrebbero ... capire ciò che veramente interessa ai cittadini»¹².

Il rischio di manipolazione: uno dei principali limiti al coinvolgimento effettivo dei cittadini, «può verificarsi se sono favoriti particolari interessi, posizioni e capacità da parte di chi promuove i processi, ad esempio, orientando la discussione nel modo desiderato, facendo prevalere le proprie fonti, censurando domande e pareri rilevanti»¹³. Difatti, la pubblica amministrazione può muoversi all'interno del processo con la tentazione di controllarne lo svolgimento per giungere ai risultati sperati e a scelte fondamentalmente già prese a monte, così divaricando la disparità di potere ad ogni modo strutturalmente presente. Questo tipo di procedura distorta va certamente a minare la validità del processo partecipativo.

Infine, uno svuotamento del significato: non è detto, infatti, che l'amministrazione tenga conto dell'esito del processo partecipativo nella sua decisione finale. Da questo punto di vista, se non viene definito un meccanismo per integrare i risultati all'interno del procedimento amministrativo, le esperienze potrebbero figurare come vuoti esercizi di consultazione fini a se stessi, privi di conseguenze.

Per questo, all'interno di questo lavoro di ricerca, non solo abbiamo tentato una descrizione dettagliata e analitica degli elementi strutturali, nonché una categorizzazione e modellizzazione degli stessi istituti, ma anche voluto concentrare l'attenzione sull'importanza dell'attività di valutazione, proponendo degli standard.

Le valutazioni *ex ante*, *in itinere* ed *ex post* rivestono, a nostro parere, un valore fondamentale nel processo non solo relativo all'intervento specifico, ma anche in quello più generale di apprendimento della complessità degli istituti di democrazia partecipativa e di amministrazione condivisa. Difatti, attraverso una valutazione sistematica e consapevole dei progetti, degli svolgimenti e degli effetti, è possibile identificare i punti di forza e di debolezza: di conseguenza, chi è responsabile della gestione sarà in grado di modificare per tempo gli aspetti negativi, ma anche – in senso più ampio – di acquisire conoscenza e competenze nel quadro d'insieme per le strategie future. La direzione è dunque quella di far leva su *best practice* e limiti per ottimizzare in modo continuo il procedimento amministrativo di interventi pubblici, al fine di raggiungere i risultati desiderati relativamente sia alla politica in esame sia alla stessa partecipazione della cittadinanza. E questo anche da un punto di vista di gestione delle risorse pubbliche, che verosimilmente sapranno essere

¹² *Ibid.*

¹³ Corchia, L., op. cit., pag. 169.

allocate efficientemente alla luce di quanto esperito. Come anche, in ultima istanza, il risvolto positivo di una rafforzata cultura di responsabilità governativa e di fiducia dei singoli nell'azione pubblica.

Concordiamo, infine, nel dire che sia necessario uno sforzo nella direzione di pensare alla democrazia partecipativa e all'amministrazione condivisa come degli ambiti culturali in costante movimento, non dunque in senso statico, entro i quali si possono identificare di volta in volta tensioni differenti. Negli strumenti da noi esaminati in questo lavoro troviamo uno scenario in cui amministrazione e cittadini (ordinari o enti del Terzo Settore), quindi pubblico e privato, si incontrano entro una procedura inclusiva, accumulati dallo stesso interessamento per l'attività in questione: le parti e i soggetti possono non avere uguali prospettive, ma indirizzano i loro contributi nella medesima finalità di giungere a un esito comune. E questo processo di elaborazione di soluzioni a problemi collettivi avviene tra attori che, in quel contesto, abbandonano una impostazione oppositiva e, al contrario, sono alleati e legati (almeno formalmente) in modo orizzontale. Ed è essenziale, ancora una volta, contrapporre quanto detto all'ideologia della competizione di mercato che ha ispirato e ispira pratiche di altra natura. Con co-progettazione e processi partecipativi, d'altra parte, siamo entro la categoria dei procedimenti di condivisione.

2. *Siete Presente. Giovani protagonisti del cambiamento*

In questo spazio vogliamo – come anticipato – esporre alcune considerazioni tratte dalla presenza di chi scrive all'evento deliberativo *Siete Presente*, coordinato dalla Presidenza della Regione Toscana nell'ambito di Giovanisì¹⁴. Il momento partecipativo ha avuto luogo in data 18 ottobre 2021 presso la Villa del Gombo, situata nel parco Migliarino San Rossore Massaciuccoli (Pisa).

La prassi cui facciamo riferimento coincide con «l'atto finale del processo partecipativo sul tema cultura»¹⁵: ambito posto al centro dell'agenda di Giovanisì nella sua interrelazione con i giovani, esaminato così nei termini di una procedura inclusiva finalizzata a promuovere il coinvolgimento attivo di questo target di cittadini. Difatti, il processo trasformativo ha preso avvio proprio dalla volontà di integrare le istanze dei giovani all'interno del processo decisionale pubblico, di far

¹⁴ Progetto finanziato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri (Dipartimento per le politiche giovanili e il Servizio civile universale) e realizzato in collaborazione con Fondazione Sistema Toscana. L'iniziativa si è svolta in occasione dei dieci anni di Giovanisì.

¹⁵ Criscuoli, C., Mazzanti, L., Robiati, A., Aliprandi, D. & Colmo, S. (a cura di), *Siete Presente. I giovani per la cultura Toscana*, Giovanisì. Il progetto della Regione Toscana per l'autonomia dei giovani, 2022, pag. 14, <https://giovanisi.it/wp-content/uploads/2022/03/SIETE-PRESENTE.-I-giovani-per-la-cultura-Toscana.pdf>.

convergere i loro apporti nella pianificazione di interventi dalle cui ricadute sono interessati¹⁶. Per questo *giovani protagonisti del cambiamento*, ma anche delle politiche pubbliche che si propongono di innescarlo, con «progettualità capaci di cambiare i connotati del presente ispirandosi e orientandosi con la bussola delle visioni di futuro»¹⁷.

Il processo è stato co-pianificato, gestito e condotto da ForwardTo, «think tank di practitioner e ricercatori di diversi settori disciplinari (strategia, organizzazione, innovazione, marketing, design, economia, sociologia, psicologia) specializzato nello studio e nell'esplorazione di scenari futuri per disegnare o riconfigurare strategie nel presente»¹⁸. In virtù di questa tensione al futuro, la cultura toscana con orizzonte temporale al 2030 è stata delineata come oggetto del processo partecipativo.

La metodologia selezionata è stata una integrazione tra *Action Research* e i metodi di «*futures studies and strategic foresight (Futures & Foresight)*, combinati con logiche e framework di progettazione (*design thinking*), innovazione (*lean innovation, agile*) e *people empowerment*»¹⁹.

Le macro-fasi che hanno scandito il processo partecipativo possono essere così elencate: «a) progettazione e planning; b) documentazione e preparazione; c) evento-workshop; d) follow-up e valorizzazione»²⁰. Nella prima fase (giugno-agosto 2021) è avvenuto un confronto preliminare su obiettivi, metodi e finalità tra Regione Toscana, Giovanisì e ForwardTo, volto a definire e articolare la progettualità del processo su più livelli, nonché gli aspetti più operativi; durante la seconda fase (15 settembre-17 ottobre 2021) ha avuto luogo la programmazione di dettaglio delle attività e la produzione dei contenuti, tramite il coinvolgimento di tutti i responsabili incaricati entro i rispettivi

¹⁶ «La scelta del tema non è stata casuale. Il mondo culturale è stato probabilmente tra i maggiormente colpiti dalla pandemia, un settore di cui però i giovani ne usufruiscono sia direttamente che indirettamente. Nella cultura i giovani lavorano, operano come volontari, lo seguono come appassionati, lo scelgono come ambito di studio e di futura professione» (*Ivi*, pag. 16).

«Siete Presente però è stato anche un momento per riflettere sullo stato di avanzamento dei fondi di investimento europei, le modalità di sostegno alle politiche giovanili e alla cultura, anche per meglio definire le linee d'intervento della futura programmazione 2021- 2027, con l'evento annuale dei programmi FESR (Fondo europeo di sviluppo regionale) e FSE (Fondo Sociale Europeo)» (*Ivi*, pag. 14).

¹⁷ *Ivi*, pag. 8.

¹⁸ Forwardto - Studi e competenze per scenari futuri, *Siete Presente. Giovani protagonisti del cambiamento - Report conclusivo dei lavori*, 2022, pag. 5.

¹⁹ *Ivi*, pag. 3.

Le tecniche appena menzionate sono state selezionate anche e soprattutto rispetto alla sostanza del processo stesso: difatti, prima essenziale mossa per avviarci in un cammino di capacitazione dei giovani cittadini consiste nello «scardinare alcune “consuetudini di pensiero” delle quali l'ambito decisionale è spesso prigioniero. Prima tra tutte la convinzione che i “giovani sono il futuro” limitando il loro ruolo ad un tempo non definito e perpetuamente rimandato. Rompere quindi la dicotomia “futuro-presente” era indispensabile» (*Ibid.*). In tal senso, i *future methods* – e nello specifico il *Forwardto Futurizing Process Model* (cinque fasi: *open mental futures; analyze probable futures; explore possibile futures; strategize preferable futures, action applied futures*) – agevolano questo esercizio, laddove si tratta di tecniche che si propongono di ‘strumentalizzare’ il futuro al fine di trasformare il presente con maggiore consapevolezza.

²⁰ *Ivi*, pag. 7.

ambiti; la terza fase (18 ottobre) consiste nell'evento deliberativo, a sua volta strutturato in più momenti in forza delle metodologie sopra menzionate; la quarta fase, *ex post*, durante la quale gli esperti hanno rilevato i *feedback* dei partecipanti, nonché le loro opinioni su questioni e contenuti attinenti all'*output* del processo (tramite un real-time Delphi), al fine di sistematizzare e capitalizzare la complessità del materiale. Infine, dopo ulteriori analisi delle risposte dei partecipanti, è stato prodotto il report finale e restituito a Giovanisì.

Nel contesto della prima fase, inoltre, è stata tracciata una mappatura dell'ecosistema culturale, individuando i principali *stakeholder* nell'ambito della cultura in Regione Toscana a cui rivolgere la *call* del progetto. Dopodiché, sono state identificate otto 'sfide'/prospettive interne al sistema culturale in forza delle quali orientare i corsi di azione pubblica regionale (*long-term*): a) creare attrattività; b) sviluppare competenze; c) prendersi cura della bellezza; d) favorire partecipazione attiva; e) fare impresa nella (e per la) cultura; f) transizione digitale sostenibile; g) costruire connessioni; h) cultura ambientale. Intorno a ogni *focal-issue* si sono costruiti dei tavoli di lavoro, in base ai quali sono stati assegnati i partecipanti al fine di esaminare la specifica tematica²¹.

Per quanto concerne i partecipanti, il panel si componeva di ottanta giovani under quaranta, selezionati tramite *call* (dunque su base volontaria) su criteri di: età, genere, territorio di provenienza, eterogeneità culturale, settore di occupazione/interesse, rapporti con il settore culturale, preferenze espresse sulle 'sfide' proposte²².

Come anticipato, in questa sede ci limiteremo ad esprimere alcune veloci considerazioni – da mettere a sistema con le altre illustrate in queste conclusioni – in qualità di partecipante al processo, rimandando dunque al documento pubblico menzionato per i dettagli sullo svolgimento dell'evento e sui prodotti finali.

Anzitutto, relativamente alla struttura generale del progetto, ci sentiamo di apprezzare il fatto che, nell'ambito di un processo volto all'*empowerment* dei giovani cittadini, siano stati chiamati

²¹ Chi scrive ha partecipato al tavolo di cui al punto f).

²² «A partire dal database definitivo (230 items), si è proceduto con un'analisi quantitativa, finalizzata a ricostruire le caratteristiche del campione. I risultati, illustrati nelle tabelle seguenti, hanno fatto emergere le seguenti criticità: polarizzazione delle candidature provenienti da Firenze (più di un terzo); marginalità di 3 province: Grosseto, Massa e Pistoia (che, in totale, pesano sul campione per il 12%); mancata candidatura su 2 sfide che, per un errore di comunicazione, non sono state inserite nel form di candidatura» (Forwardto - Studi e competenze per scenari futuri, op. cit., pag. 28).

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

proprio questi ultimi come attori protagonisti (a nostro parere, non scontato). Inoltre, si tratta di un processo partecipativo che conferisce alla stessa partecipazione il duplice ruolo di strumento e scopo, collocandola al centro dell'ambito cultura come fattore essenziale all'interno della vita pubblica; e questo non al più consueto livello di prossimità comunale, bensì nel più ampio (e di conseguenza complesso) perimetro regionale. Proprio per questo ultimo aspetto ci sentiamo di apprezzare anche la modalità di selezione dei partecipanti tramite chiamata d'interesse (a nostro avviso invitante e ben strutturata), la quale si proponeva già di compiere una prima 'automatica' scrematura in base alle motivazioni che spingevano ciascun partecipante a candidarsi. Inoltre, sono stati riservati ampi spazi alla raccolta delle impressioni e dei successivi ragionamenti dei partecipanti al processo, che con tale operazione sono stati riconfermati al centro della progettualità.

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

Passando agli aspetti che ci permettiamo di definire negativi, secondo il nostro punto di vista e guardando alla qualità del processo partecipativo, ci sentiamo di annoverare soprattutto – da una parte – le tempistiche troppo ristrette, – dall'altra – la non sufficiente formazione preliminare sulle metodologie di *Futures & Foresight*. Il primo punto riporta un limite riscontrato anche nel caso di co-progettazione da noi illustrato in questo studio: a nostro avviso, si tratta di un aspetto essenziale delle pratiche partecipative, affinché esse possano godere dello spazio di estensione necessario a svolgersi e a evolversi. Un maggior tempo a disposizione per la deliberazione avrebbe significato la possibilità di trattare entro il processo le questioni successivamente sottoposteci nella *opinion survey*, la quale è risultata – a nostro avviso – eccessivamente lunga e 'carica'. La sensazione che abbiamo avuto personalmente, quindi, è stata un po' quella di 'rincorrere il tempo' per giungere a una formalizzazione dei risultati del tavolo da esporre in plenaria, velocizzando gli stessi processi di pensiero collettivo e sforzando dei partecipanti che a fine giornata erano – banalmente – stanchi.

Il secondo punto, che si inserisce nella fase preliminare del processo, riporta il limite per cui – secondo la nostra opinione – ci sarebbe stato bisogno di un momento formativo (che comunque vi

è stato, *online*) più esteso, andando a insistere nel dettaglio sul *Forward to Futurizing Process Model*: in questo modo, crediamo, si sarebbero potuti tagliare i tempi ‘spesi’ durante il momento deliberativo nell’incertezza sul come procedere o nelle richieste di chiarimento circa una tecnica complessa che, sicuramente, non è nel bagaglio delle conoscenze di tutti.

Un’ultima veloce considerazione circa gli effetti diretti del processo: *Siete Presente* ha trovato il suo seguito in un *tour*, svoltosi dal febbraio all’aprile del 2022, rivolto ai rappresentanti degli studenti delle scuole superiori in tutti i capoluoghi toscani. Da questo, a maggio 2022, è nata anche la *Task force* di Giovanisì per la partecipazione giovanile che coinvolge quaranta ragazze e ragazzi, a riprova del permanere del tema di attivismo giovanile nell’agenda istituzionale della Regione Toscana²³.

3. Proposte di democrazia partecipativa

Da un punto di vista più giuridico, «per far sì che la sovranità possa finalmente sprigionare le forze ancora inesprese, in un rapporto di complementarità con le *forme* più tradizionali legate alla democrazia rappresentativa e alla democrazia diretta, occorre che la categoria della democrazia partecipativa ... recuperi la propria portata *normativa*, riconducendo il principio di partecipazione entro il quadro costituzionale e richiamando il legislatore all’obbligo di svilupparne le indicazioni inattuate»²⁴.

E questo tipo di operazione è da compiere mantenendo sempre un certo equilibrio tra lacune di regolamentazione ed eccessivo irrigidimento delle pratiche nella totalità delle componenti: di qui, la necessità di fissare degli elementi e degli aspetti imprescindibili, senza i quali una prassi non può essere appellata di co-progettazione o di processo partecipativo, accanto ad altri fattori che ammettono delle variazioni o delle ibridazioni a seconda delle contingenze. In tal modo – a nostro avviso – potremmo dire di aver stabilito uno schema essenziale dei dispositivi di nostro interesse, con i quali si può veicolare una tutela dei diritti all’interno delle procedure senza obbligare in un certo modo delle esperienze che è giusto che si adattino alla realtà di applicazione. Tutela che crediamo debba essere necessariamente esercitata da organismi imparziali di controllo e di garanzia, sia per la co-progettazione sia per i processi partecipativi, entro una fondamentale azione di monitoraggio.

²³ *Siete Presente. Giovani protagonisti del cambiamento*, Giovanisì. Il progetto della Regione Toscana per l’autonomia dei giovani, 2022, <https://giovanisi.it/2022/12/siete-presente-giovani-protagonisti-del-cambiamento/>.

²⁴ Valastro, A., op. cit., 2010, pag. 20.

Entro questi percorsi inclusivi si evidenzia «un *continuum* fra trasparenza, informazione, comunicazione, partecipazione e sussidiarietà: un incremento di potenzialità che riflette il mutamento di ruolo dell'individuo e della collettività, non più soltanto destinatari esigenti di una macchina ordinamentale costruita per soddisfare l'interesse generale ma essi stessi risorsa»²⁵: quello che Hannah Arendt definirebbe come «un diritto all'azione, distinto dal mero diritto alla libertà ... un ben più impegnativo diritto ad avere un'opinione. È un diritto alla partecipazione, alla *vita activa*. È una richiesta di responsabilità che non esclude, anzi impone il giudizio politico»²⁶.

Su questa linea di ragionamento, la domanda che ci siamo posti è se a una maggiore diffusione delle esperienze di sussidiarietà orizzontale stia corrispondendo un'effettiva normalizzazione della totalità delle pratiche di democrazia partecipativa e di amministrazione condivisa: quindi una abitudine, entro le istituzioni pubbliche, a ricercare l'inclusione nelle procedure per l'elaborazione di interventi dalla ricaduta generale, la consuetudine a richiedere per attività di interesse collettivo il coinvolgimento della cittadinanza in diverse forme. E dunque, da parte dell'amministrazione, aprirsi a contributi esterni al loro ambiente anche quando non espressamente richiesto dalla normativa in un certo ambito.

E questa scelta procedurale, in capo alle amministrazioni, presupporrebbe una istituzionalizzazione delle forme di democrazia partecipativa? Tale operazione consiste nell'«incorporare nuove forme di partecipazione nelle strutture e nei processi decisionali politici legalmente fondati di una comunità o di una società ... comporta la persistenza e la riproduzione di un modello di comportamento o di una procedura che procede indipendentemente dalle caratteristiche, dagli interessi e dalle preferenze degli individui che ne sono coinvolti»²⁷. «Istituzionalizzare la partecipazione significa quindi regolarla con norme e procedure, farla diventare una routine abituale ... Il grado di istituzionalizzazione delle pratiche partecipative varia in ragione della loro sistematicità (piuttosto che episodicità), legittimità intrinseca e spersonalizzazione (ovvero il non essere connesse a specifici individui)»²⁸.

Indica dunque un procedimento diretto a integrare e stabilire formalmente meccanismi e strutture che garantiscano la partecipazione dei cittadini nel processo decisionale. Al livello della normativa – come abbiamo avuto modo di vedere – vi sono previsioni e regolamentazioni sia nazionali (co-progettazione) sia regionali (co-progettazione e processi partecipativi; per questi ultimi

²⁵ *Ivi*, pag. 22.

²⁶ Azzariti, G., Cittadinanza e multiculturalismo: immagini riflesse e giudizio politico, *Diritto pubblico*, 1/2008, 185-196, 2008, pagg. 195-196, <https://core.ac.uk/download/pdf/54281364.pdf>.

²⁷ Brunazzo, M., op. cit., pagg. 838-839.

²⁸ Lewanski, R., op. cit., 2016, pag. 133.

non in modo eguale nei territori e con diversi livelli di formalizzazione), con cui si sono verificati riconoscimento e sistematizzazione degli istituti.

Al livello invece di strutture e organi creati *ad hoc* per ospitare in modo permanente e non occasionale le pratiche partecipative, crediamo che il percorso sia ancora lungo. Per inciso, questo ragionamento vale probabilmente più per i processi partecipativi che per le procedure di co-progettazione, ma non è da escludere che possa essere pensato un meccanismo innovativo anche nell'ambito di queste ultime. Ci riferiamo a degli spazi e a dei settori adibiti non solo alla gestione e al coordinamento delle procedure di democrazia partecipativa, ma ai veri e propri momenti di consultazione e di *co-definition* delle misure: dunque, ad esempio, uffici e commissioni dedicati in modo permanente all'interno degli ambienti istituzionali, o altri organismi pensati per accogliere formalmente le istanze della cittadinanza entro procedure deliberative e consultive, ogniqualvolta ve ne sia l'occorrenza.

Tale formalizzazione è tesa a garantire che i cittadini possano contribuire regolarmente ai processi di strutturazione dell'agenda istituzionale e di formulazione delle soluzioni alternative, in prassi e modalità convalidate e integrate nel processo decisionale. Questo contribuirebbe a rafforzare la legittimità democratica, a migliorare la qualità delle politiche pubbliche e della partecipazione, così come a favorire attivismo e informazione della cittadinanza.

La guida OCSE del 2011 *Eight Ways to Institutionalise Deliberative Democracy* ha identificato otto modelli per incorporare la deliberazione pubblica all'interno delle istituzioni democratiche esistenti; ne riportiamo alcuni – da noi rielaborati – a titolo esemplificativo: a) creare dei gruppi consultivi permanenti di cittadini (nel nostro caso ordinari ed enti del Terzo Settore); b) combinare un'assemblea permanente di cittadini con dei panel (di cittadini) occasionali; c) estendere il contributo della cittadinanza lungo tutto il ciclo di *policy*; d) riconoscere alla comunità il diritto di richiedere una consultazione o l'attivazione di una procedura partecipativa; e) collegare le forme di deliberazione pubblica rappresentativa alle commissioni parlamentari²⁹; a cui ci sentiamo di aggiungere f) un ampliamento dell'ambito per cui – relativamente al contesto di questo studio – co-progettazione e processi partecipativi sono espressamente richiesti e richiedibili.

Trattandosi di dispositivi che prevedono la presenza della pubblica amministrazione, e che senza questa componente non potrebbero così chiamarsi (non quindi di pratiche partecipative che coinvolgono unicamente la cittadinanza), crediamo che – alla luce di quanto detto fino ad ora –

²⁹ Cfr. OECD, *Eight ways to institutionalise deliberative democracy*, *OECD Public Governance Policy Papers*, No. 12, Parigi, OECD Publishing, 2021a, <https://doi.org/10.1787/4fcf1da5-en>.

insistere sulla istituzionalizzazione sia fondamentale. A nostro avviso è essenziale riconoscere uno spazio più ampio ai contributi della cittadinanza a vario titolo, così come strutturare le articolazioni della *governance* in modo che siano permanenti e non occasionali. Questo certamente significa cambiare il *mindset* amministrativo in un senso più inclusivo, a partire dalla consapevolezza del valore aggiunto dato dalla partecipazione.

La considerazione richiama la prima nota che abbiamo posto nell'introduzione a questo elaborato (pag. 7): «si tratta dunque di recuperare l'ispirazione originale del modello per dare ... alla collaborazione fra cittadini e amministrazioni ... un'impostazione sistemica, espandendone l'applicazione ... per affrontare i tanti problemi di sistema che di questi tempi le amministrazioni pubbliche, a tutti i livelli, debbono affrontare. I problemi di sistema sono quei problemi che nessun soggetto singolo è in grado, da solo e con le proprie risorse, di risolvere»³⁰.

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

³⁰ Arena, G., op. cit., pagg. 9-10.

APPENDICE

Tabella 21: Casi di co-progettazione

Legenda:

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

Soggetto proponente	Oggetto	Importo	Data pubb.	Link/ETS/note
(31)	Avviso regionale n. 6456/2015: 'Servizi di accompagnamento al lavoro per persone disabili e soggetti vulnerabili'		2015-2016	https://poninclusione.lavoro.gov.it/documents/rapporto-co-progettazione-2021.pdf
(2) SdS Zona Pisana Zona distretto Valle del Serchio	Nell'ambito dell'avviso pubblico n. 3/2016 PON inclusione, avviso per l'attuazione del Sostegno per l'Inclusione Attiva		2016	https://poninclusione.lavoro.gov.it/documents/rapporto-co-progettazione-2021.pdf
SdS Pistoiese	Istruttoria pubblica finalizzata all'individuazione di un soggetto del terzo settore disponibile alla co-progettazione e alla gestione in partenariato di interventi innovativi e sperimentali nell'ambito della misura nazionale di contrasto alla povertà denominata SIA (Sostegno all'Inclusione Attiva) – det.n.60 del 13/03/2017		13/03/17	Cooperativa Gemma (Pistoia – Area Vasta Toscana Centro)
(5) SdS Pistoiese SdS Senese ZSA Arezzo Comune di Lucca Comune di Carrara	Manifestazione di interesse co-progettazione contrasto alla grave emarginazione adulta e alla condizione di senza dimora nell'ambito dell'avviso n. 4/2016 per la presentazione di proposte di intervento per il contrasto alla grave emarginazione adulta e alla condizione di senza dimora - PON Inclusione e PO I FEAD https://www.regione.toscana.it/-/rete-regionale-per-l-inclusione-delle-persone-senza-dimora		06/06/2017 -	https://poninclusione.lavoro.gov.it/documents/rapporto-co-progettazione-2021.pdf

SdS Lunigiana	Avviso di istruttoria pubblica di tipo non competitivo, finalizzata all'individuazione di soggetto del terzo settore disponibile alla realizzazione del "progetto equipe affido e tutela minori" in coprogettazione e gestione in partnership di attività e interventi a valere in parte sui fondi famiglia ed in parte su risorse proprie della società della salute, in partenariato pubblico/privato sociale mediante stipula di accordo procedimentale di collaborazione		03/10/17	https://www.cesvot.it/consulenza/bandi/manifestazione-di-interesse-alla-coprogettazione-e-gestione-partnership-di-attivita-e-interventi-sds
Comune di Lucca	Avviso pubblico per l'individuazione di soggetti del terzo settore disponibile alla coprogettazione e successiva gestione di interventi, servizi e progetti innovativi e sperimentali in ambito educativo per la piana di Lucca		06/10/17	https://www.comune.lucca.it/flax/cm/pages/serveblob.php/l/it/idpagina/18878
(28) Zona Distretto Valle Del Serchio SdS Valli Etrusche Zona Distretto Elba SdS Dell'Alta Val di Cecina-Valdera Zona Distretto Valdarno Zona Distretto - Azienda Usl Sud Est SdS Lunigiana ...	Manifestazione di interesse alla coprogettazione 'Dopo di Noi' (Fondo per l'assistenza alle persone con disabilità grave prive del sostegno familiare)		06/10/2017 -	Cooperativa il Cammino (Pisa – Area Vasta Toscana Nord Ovest) Cooperativa Giovani Valdarno (Montevarchi – Area Vasta Toscana Sud Est) Cooperativa Progetto 5 (Arezzo – Area Vasta Toscana Sud Est) ... Legge 22 giugno 2016, n. 112 https://www.regione.toscana.it/il-dopo-di-noi-in-toscana
Comune di Carrara	Istruttoria pubblica per l'individuazione di soggetti del terzo settore, ai sensi del d. Lgs. 117/2017, per la co-progettazione di iniziative di coinvolgimento quotidiano, anche di tipo culturale con competenze relative al centro di documentazione, a sostegno delle persone disabili e delle loro famiglie		04/04/18	https://carrara.etrasparenza2.it/moduli/downloadfile.php?file=oggetto_allegati/18861250290_o_oco-progettazione+avviso+disabilita%27+2018.pdf
Comune di Carrara	Istruttoria pubblica per l'individuazione di soggetti del terzo settore, ai sensi del d. Lgs. 117/2017, per la co-progettazione del servizio di affidamento per l'attività di mediazione culturale presso gli istituti scolastici agli alunni stranieri al fine di favorire la loro		04/04/18	https://carrara.etrasparenza2.it/moduli/downloadfile.php?file=oggetto_allegati/18861308570_o_oallegato+b+-+co-progettazione+avviso-mediazione+culturale-1.pdf

	integrazione, prevedendo anche il coinvolgimento delle loro famiglie			
Comune di Carrara	Istruttoria pubblica per l'individuazione di soggetti del terzo settore, ai sensi del d. Lgs. 117/2017, per la co-progettazione del servizio di mediazione culturale per favorire l'integrazione delle persone straniere, con attività di informazione e consulenza, oltreché di coinvolgimento attivo		04/04/18	https://carrara.etrasparenza2.it/moduli/downloadfile.php?file=oggetto_allegati/18881312020_o_oallegato+b+-+co-progettazione+avviso-mediazione.pdf
Comune di Lucca	Manifestazione di interesse per l'individuazione di partners per co-progettazione nell'ambito del bando europeo "Urban innovative actions" linea di azione "Urban poverty"		04/04/18	https://www.comune.lucca.it/flex/cm/pages/serveblob.php/l/it/idpagina/19222
Comune di Lucca	Coprogettazione di servizi innovativi a supporto delle politiche socio-abitative dei comuni dell'ambito territoriale della provincia di Lucca		13/04/18	Misericordia di Lido di Camaiore (Area Vasta Toscana Nord Ovest) https://www.comune.lucca.it/flex/cm/pages/serveblob.php/l/it/idpagina/18151
Altri ammessi? Comune di Montevarchi	Avviso POR FSE 2014-20 Asse B attività B.1.1.2.A. Servizi di accompagnamento al lavoro per persone svantaggiate		24/04/18	*Data Avviso regionale: 26/02/2018 https://www.regione.toscana.it/-/finanziamenti-per-servizi-di-accompagnamento-al-lavoro Cooperativa Giovani Valdarno (Montevarchi – Area Vasta Toscana Sud Est)
SdS Pisana	Invito pubblico per l'individuazione di enti del terzo settore, ex d. Lgs. 117 del 2017, per la co-progettazione e la gestione di azioni in attuazione del programma operativo SdS Pisana (Delibera Assemblea dei soci n. 18/2017)		06/06/18	http://sds.zonapisana.it/index.php?option=com_content&view=article&id=1148:invito-pubblico-per-l-individuazione-di-enti-del-terzo-settore-ex-d-lgs-117-del-2017-per-la-co-progettazione-e-la-gestione-di-azioni-in-attuazione-del-programma-operativo-sds-pisana-delibera-assemblea-dei-soci-n-18-2017&catid=144&itemid=188
Comune di Montevarchi - Settore Servizi alla Persona e alle Imprese (OCP: 09180057)	012366/2018 affidamento a seguito di manifestazione di interesse relativa alla coprogettazione per i centri estivi per alunni della scuola dell'infanzia	11.960,95 €	11/06/18	Affidamento diretto

Comune di Montevarchi - Settore Servizi Alla Persona e alle Imprese (OCP: 09180057)	012365/2018 Affidamento a seguito di manifestazione di interesse relativa alla coprogettazione per i centri estivi per alunni della scuola primaria e secondaria di primo grado	17.996,00 €	11/06/18	Affidamento diretto
Comune di Montevarchi - Settore Servizi alla Persona e alle Imprese (OCP: 09180057)	012349/2018 Affidamento a seguito di manifestazione di interesse relativa alla coprogettazione di centri educativi extrascolastici A.S. 2018-2019	61.000,00 €	11/06/18	Affidamento diretto
Unione dei Comuni Media Valle Del Serchio - Vincolo Idrogeologico - Protezione Civile - Cultura e Sviluppo Economico	019469/2018 Affidamento della coprogettazione, organizzazione e gestione dei servizi finalizzati all'accoglienza nella rete SPRAR - 2019/2021 - Comune di Bagni di Lucca	1.095.000,00 €	28/08/18	Aggiudicazione non efficace
Fondazione MPS e "Impresa Sociale Con i Bambini"	Coprogettazione per prevenzione della povertà educativa in provincia di Siena		01/10/18	https://www.fondazionemps.it/pubblicato-lavviso-per-la-coprogettazione-di-interventi-contro-la-poverta-educativa/
Comune di Montignoso - Area 2 Servizi ai Cittadini	Appalti riservati 026174/2018 Avviso pubblico per la co-progettazione di due servizi ludico ricreativi: "A pranzo insieme" e "Ludoteca sperimentale"	14.365,00 €	06/11/18	
SdS Empolese Valdarno Valdelsa - Ufficio Amministrativo	002953/2019 Avviso pubblico per la selezione di soggetti collaboratori per la presentazione avviso fami os2 - on3 capacity building – lettera j) governance dei servizi - supporto agli enti locali ed ai rispettivi servizi socioassistenziali		12/02/19	https://www.sdsempolesevaldarovaldelsa.it/vis-art/100442/avviso-co-progettazione-fami-2014-2020-capacity-building-lettera-governance-servizi-supporto-agli-enti-locali-rispettivi-servizi-socio--assistenziali#.y4jxli9aaqr
Comune di Montignoso - Area 2 Servizi ai Cittadini	012168/2019 Avviso pubblico di coprogettazione finalizzata alla costituzione di partenariato con soggetti del privato sociale per la realizzazione di servizi ludico-ricreativi estivi	34.285,71 €	10/06/19	
Comune di Montignoso - Area 2 Servizi ai Cittadini	017027/2019 Avviso pubblico per la co-progettazione di due servizi ludico ricreativi: "A pranzo insieme" e "Ludoteca"	24.000,00 €	26/08/19	Aggiudicazione non efficace
Comune di Montignoso - Area 2 Servizi ai Cittadini	021920/2019 Avviso pubblico per la co-progettazione di servizi educativi per la prima infanzia	33.200,00 €	25/10/19	
Comune di Quarrata - Servizi Sociali	025721/2019 Co-progettazione interventi per gestione "market sociale" periodo 2020-2024		05/12/19	

Comune di Quarrata - Servizi Sociali	000042/2020 Co-progettazione di interventi per la socializzazione e la promozione del benessere della popolazione anziana (01/02/2020-31/12/2021)		02/01/20	
Azienda USL Toscana Nord Ovest - U.O.C. Acquisizione Servizi Sociosanitari	001856/2020 Invito per l'individuazione di soggetti del terzo settore partner per la coprogettazione e la gestione di azioni di contrasto alla povertà finanziate con PON Inclusione Avviso 3 (CUP F31E17000390006) e Piano povertà Zona Pisana (F51E1800020)		04/02/20	
Azienda USL Toscana Nord Ovest - U.O.C. Acquisizione Servizi Sociosanitari	001858/2020 Invito per l'individuazione di soggetti del terzo settore partner per la coprogettazione e gestione di azioni di contrasto alla povertà finanziate con il piano degli interventi di contrasto alla povertà - Zona distretto Elba, Piano povertà 2020		04/02/20	
Unione Comuni dell'Empolese Valdelsa - Servizio Sociale, Politiche abitative e dell'immigrazione	004027/2020 Avviso pubblico per l'individuazione di soggetti del terzo settore ex d. Lgs. 117 del 2017, per la co-progettazione e la gestione dei servizi di accoglienza, integrazione e tutela rivolti ai migranti richiedenti asilo e rifugiati	3.424.612,50 €	03/03/20	Aggiudicazione non efficace
(26) SdS Empolese Valdarno Valdelsa - Ufficio Amministrativo	008692/2020 Avviso di manifestazione di interesse mediante co-progettazione di interventi a valere sul POR FSE 2014-2020 – servizi di accompagnamento al lavoro per persone disabili e per persone in carico ai servizi di salute mentale		29/05/20	https://www.regione.toscana.it/-/persone-disabili-e-vulnerabili-avviso-per-servizi-di-accompagnamento-al-lavoro
Toscana Promozione Turistica (OCP: 09190063)	006258/2020 “Servizio di accompagnamento per l'organizzazione dei nuovi prodotti turistici del territorio regionale finalizzata al processo di co-progettazione del piano annuale di attività”	33.000,00 €	29/06/20	Affidamento diretto
ESTAR - Ente Di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale - UOS Servizi Sociosanitari	012430/2020 Appalto specifico n.20 - Zona Distretto Amiata Grossetana, Colline Metallifere E Area Grossetana: co-progettazione per la gestione integrata di percorsi riabilitativi per le persone in carico alle unità funzionali della salute mentale	8.057.441,45 €	20/07/20	
ESTAR - Ente Di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale - UOS Servizi Sociosanitari	012435/2020 Appalto specifico n° 21 – Zona Colline dell'Albenga: co-progettazione per la gestione integrata di percorsi riabilitativi per le persone in carico alle unità funzionali della salute mentale	1.994.167,14 €	20/07/20	

Comune Di Firenze - Direzione Servizi Sociali	012377/2020 Indagine pubblica finalizzata all'individuazione di enti del terzo settore con cui avviare la co-progettazione ed attuazione degli interventi innovativi di inclusione dei cittadini di paesi terzi, nelle aree urbane a maggiore vulnerabilità sociale		22/07/20	
SdS Pisana	Co-progettazione realizzazione di interventi integrati con il sistema di presa in carico dei servizi sociali rivolti a cittadini di paesi terzi		02/09/20	https://www.cesvot.it/consulenza/bandi/co-progettazione-realizzazione-di-interventi-integrati-con-il-sistema-di-presa-carico-dei-servizi
ESTAR - Ente Di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale - UOS Servizi Sociosanitari	019163/2020 Appalto specifico n° 23 - Zona Distretto Senese: co-progettazione per la gestione integrata di percorsi riabilitativi per le persone in carico alla unità funzionale della salute mentale (UFSMA)	3.463.508,40 €	19/10/20	
Comune di Livorno	Manifestazione d'interesse con il quale il comune di Livorno indice un'istruttoria pubblica per l'individuazione di soggetti del terzo settore ex d.lgs. 117/2017 per la co-progettazione e la gestione di azioni innovative di mediazione linguistica e culturale per i comuni di Livorno e Collesalvetti		02/11/20	https://www.cesvot.it/consulenza/bandi/co-progettazione-e-gestione-di-azioni-innovative-di-mediazione-linguistica
Comune di Grosseto	Il comune cerca partner per candidare una proposta progettuale al bando "EduCare" e richiedere il finanziamento di progetti di educazione non formale ed informale e di attività ludiche per l'empowerment dell'infanzia e dell'adolescenza		02/11/20	https://www.cesvot.it/consulenza/bandi/co-progettazione-bando-educare-2020
Comune di Livorno	Manifestazione d'interesse con il quale il comune di Livorno indice un'istruttoria pubblica per l'individuazione di soggetti del terzo settore ex d.lgs. 117/2017 per la co-progettazione e la gestione dei servizi di accoglienza, integrazione e tutela rivolti ai titolari di protezione internazionale nell'ambito della Rete SIPROIMI per il biennio 2021/2022 - Decreto ministeriale 18/11/2019 - categoria ordinari		02/11/20	https://www.cesvot.it/consulenza/bandi/co-progettazione-e-gestione-dei-servizi-di-accoglienza-integrazione-e-tutela-rivolti-ai-titolari-di
Comune di Firenze - Servizio Attività Educative e Formative	022856/2020 Appalto per attività di coprogettazione e realizzazione di servizi di integrazione ed inclusione scolastica e sociale a favore dei minori rom, sinti e caminanti 2021-2023	487.108,00 €	27/11/20	

Comune di Carrara	Co-progettazione del servizio di sorveglianza del parco paradiso "Sebastiano Puccinelli" e del parco "Villa Ceci" a Marina di Carrara		01/12/20	https://www.cesvot.it/consulenza/bandi/co-progettazione-del-servizio-di-sorveglianza-del-parco-paradiso-sebastiano-puccinelli-e-del-parco
Comune Di Lucca – U.O B1 Centrale Unica Di Committenza, Provveditorato, Economato e Contratti (OCP: 09180410)	023343/2020 Copia di servizio di coprogettazione e realizzazione di un laboratorio all'aperto, con relativa fornitura di attrezzature, negli spazi situati nel retro del centro civico agorà - Progetto "Sinergie - una nuova idea di welfare"	7.000,00 €	24/12/20	Affidamento diretto
ESTAR - Ente Di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale - UOS Servizi Sociosanitari	026936/2020 Appalto specifico n. 24 - Zona Aretina – Articolazione Aretina, Articolazione Casentino, Articolazione Valtiberina: co-progettazione per la gestione integrata di percorsi riabilitativi per le persone in carico alle unità funzionali della salute mentale	7.804.331,40 €	29/12/20	
Comune Di Viareggio - Servizi Sociali	000555/2021 Avviso di manifestazione di interesse a partecipare in qualità di partner alla co-progettazione della candidatura del comune di Viareggio in risposta all'avviso "Educare in comune"		14/01/21	https://www.cesvot.it/consulenza/bandi/partner-co-progettazione-bando-educare-comune-comune-di-viareggio
Comune di Livorno	Manifestazione d'interesse con il quale il comune di Livorno indice un'istruttoria pubblica per l'individuazione di soggetti del terzo settore ex d.lgs. 117/2017 per la co-progettazione delle attività di accoglienza dedicate ai minori stranieri non accompagnati nell'ambito della Rete SAI ex SIPROIMI		02/02/21	https://www.cesvot.it/consulenza/bandi/co-progettazione-delle-attivita-di-accoglienza-dedicata-ai-minori-stranieri-non-accompagnati
Comune di Orbetello - Settore Affari Generali - Dirigente	002020/2021 Avviso di manifestazione di interesse a partecipare in qualità di partner alla co-progettazione della candidatura del comune di Orbetello in risposta all'avviso "Educare in comune"		05/02/21	
Comune di Firenze - Servizio Attività Educative e Formative (OCP: 09180087)	022856/2020 Appalto per attività di coprogettazione e realizzazione di servizi di integrazione ed inclusione scolastica e sociale a favore dei minori rom, sinti e caminanti 2021-2023	484.023,00 €	10/02/21	
Comune di Quarrata - Servizio Affari Generali e Attività Negoziali	002602/2021 Avviso di co-progettazione, ai sensi dell'art. 7 DPCM 30/03/2001, per la selezione di partner per l'ideazione e la coprogettazione di azioni per la partecipazione all'avviso "educare in comune"		15/02/21	

Comune di Lucca	Avviso pubblico per la selezione di associazioni di volontariato per l'avvio di un percorso di coprogettazione per il supporto alle attività di protezione civile in ambito comunale		18/02/21	https://www.comune.lucca.it/fl ex/cm/pages/serveblob.php/l/it /idpagina/22153
Azienda Sanitaria Toscana Centro	Individuazione di soggetti con i quali sottoscrivere accordo contrattuale per l'acquisizione di prestazioni di somministrazione del vaccino anti Sars-Cov-2		25/02/21	ANPAS Toscana (Coordinamento Fiorentino – Area Vasta Toscana Centro) https://uslcentro.toscana.it/attachments/article/25710/363002010200001478_0001.pdf
Comune di Livorno	Co-progettazione e gestione delle attività relative alla mensa per gli indigenti e pasti a domicilio		01/03/21	https://www.cesvot.it/consulenza/bandi/co-progettazione-e-gestione-delle-attivita-relative-alla-mensa-gli-indigenti-e-pasti-domicilio
ESTAR - Ente Di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale - UOS Servizi Sociosanitari (OCP: 09180279)	012430/2020 Appalto specifico n.20 - Zona distretto Amiata grossetana, Colline Metallifere e Area grossetana: co-progettazione per la gestione integrata di percorsi riabilitativi per le persone in carico alle unità funzionali della salute mentale Lotto 1 - appalto specifico n. 20	8.057.441,45 €	11/03/21	Procedura negoziata senza previa pubblicazione
ESTAR - Ente Di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale - UOS Servizi Sociosanitari (OCP: 09180279)	012435/2020 Appalto specifico n° 21 - Zona Colline dell'Albenga: co-progettazione per la gestione integrata di percorsi riabilitativi per le persone in carico alle unità funzionali della salute mentale Lotto 1 - appalto specifico n.21	1.994.167,14 €	11/03/21	Procedura negoziata senza previa pubblicazione
Comune di San Casciano in Val Di Pesa - Servizio Urbanistica ed Edilizia (OCP: 09180010)	003747/2021 Servizio di co-progettazione, organizzazione e gestione del decoro urbano di alcuni spazi pubblici del territorio comunale per il periodo 2021-2023	45.357,00 €	19/03/21	Affidamento diretto
ESTAR - Ente Di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale - UOS Servizi Sociosanitari	009168/2021 Appalto specifico n. 27 - Zona Valdarno Aretina: coprogettazione per la gestione integrata di percorsi riabilitativi per le persone in carico alla unità funzionale salute mentale adulti	3.506.190,50 €	10/05/21	
ESTAR - Ente Di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale - UOS Servizi Sociosanitari (OCP: 09180279)	019163/2020 Appalto specifico n. 23 - Zona Distretto Senese: co-progettazione per la gestione integrata di percorsi riabilitativi per le persone in carico alla unità funzionale della salute mentale (UFSMA) Lotto 1 - appalto specifico n. 23	3.463.508,40 €	13/05/21	Procedura negoziata senza previa pubblicazione Cooperativa G. Di Vittorio (Massa – Area Vasta Toscana Nord Ovest)

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

	RSA S. Maria della pace di Monte San Savino			
ESTAR - Ente Di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale - UOS Servizi Sociosanitari	018530/2021 Appalto specifico n. 36: Zona Distretto Aretina, Casentino, Valtiberina, Articolazione Aretina – co-progettazione per la gestione dei centri diurni- area disabilità, Massimiliano Falciai e Villa Chianini	3.795.614,36 €	02/09/21	
ESTAR - Ente Di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale - UOS Servizi Sociosanitari (OCP: 09180279)	009168/2021 Appalto specifico n. 27 - Zona Valdarno Aretina: coprogettazione per la gestione integrata di percorsi riabilitativi per le persone in carico alla unità funzionale salute mentale adulti Lotto 1 - appalto specifico n. 27	3.506.190,50 €	02/09/21	Procedura negoziata senza previa pubblicazione
Unione Comuni dell'empolese Valdelsa - Coordinamento Gestionale (OCP: 09180364)	010801/2018 Servizio di revisione contabile per la coprogettazione e la gestione di azioni di sistema per l'accoglienza, la tutela e l'integrazione a favore di richiedenti asilo e rifugiati – SPRAR (DM 10 agosto 2016 – art. 3 lett. A) – triennio 2017/2019	9.000,00 €	21/09/21	Affidamento diretto
Comune di Castiglion Fiorentino - Settore Ambiente, Rete Museale, Sistema Informativo (OCP: 09180053)	020291/2021 Avviso pubblico rivolto ad enti del terzo settore per l'individuazione di partenariati finalizzati alla co-progettazione ed attuazione della gestione dell'asilo nido comunale Peter Pan. Lotto 1 - lotto unico per la co-progettazione ed attuazione della gestione dell'asilo nido comunale Peter Pan	753.230,78 €	11/11/21	
Comune di Rapolano terme - Area amministrativa	028560/2021 Avviso di istruttoria per la attivazione – mediante la metodologia della co-progettazione – della gestione dell'asilo nido comunale Jacopo Benedetti di Rapolano Terme	3.803.120,00 €	21/12/21	Aggiudicazione non efficace
Comune di Vicopisano	Co-progettazione di attività e gestione dei locali nel presidio sociosanitario di Vicopisano		01/04/22	https://www.cesvot.it/consulenza/bandi/co-progettazione-di-attivita-e-gestione-dei-locali-nel-presidio-socio-sanitario-di-vicopisano
ESTAR - Ente Di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale - UOS Servizi Sociosanitari	016063/2022 Appalto specifico n. 37 - Zona Pratese e Pistoiese – co-progettazione per la gestione integrata di percorsi riabilitativi per le persone in carico alle unità funzionali salute mentale della Zona Pratese e Pistoiese	2.796.431,20 €	03/08/22	

(28) Unione Montana Dei Comuni Della Valtiberina Toscana - Ufficio Gare Unione Comuni Montani Del Casentino - Serv. Sociali	016577/2022 Manifestazione di interesse per co-progettazione interventi sul fondo sociale sviluppo e coesione PR FSE RT 2014 – 2020 – asse B att. Pad B.1.1.2.A “servizi di accompagnamento al lavoro per persone svantaggiate – seconda edizione”		11/08/22	* Data Avviso regionale: 13/07/2022
SdS Zona Fiorentina Nord Ovest - direzione	020553/2022 Avviso per manifestazione di interesse enti terzo settore per l'individuazione di partner e proposte progettuali per coprogettazione e attuazione di interventi di supporto a studenti con disturbi dell'apprendimento e/o con disabilità Sesto Fiorentino		06/10/22	
Comune di Montemurlo - servizio Contracting-Centrale Unica Acquisti	020698/2022 Selezione di soggetto del terzo settore quale partner di co-progettazione ai sensi dell'art. 55 del codice terzo settore per l'affidamento della gestione del centro culturale la gualchiera	12.495,00 €	07/10/22	
SdS Lunigiana	Individuazione di un soggetto del terzo settore disponibile alla realizzazione in coprogettazione e gestione in partnership di attività e interventi nell'ambito del PNRR		02/11/22	https://www.cesvot.it/consulenza/bandi/individuazione-di-un-soggetto-del-terzo-settore-disponibile-alla-realizzazione-coprogettazione-e
SdS Mugello	Manifestazione di interesse relativa alla co-progettazione e gestione di interventi destinati agli anziani fragili residenti nel territorio dell'alta montagna del comune di Marradi, perseguendo gli obiettivi previsti dal PSSIR 2018/2020		02/11/22	https://www.cesvot.it/consulenza/bandi/manifestazione-di-interesse-relativa-alla-co-progettazione-e-gestione-di-interventi-destinati-agli-0

Tabella 22: Casi di processi partecipativi

Autorità regionale per la garanzia e la promozione della partecipazione					
Data	Tipologia	Nome/Provincia Richiedente	Titolo	Oggetto	Contributo concesso
27/10/08	Comune	Aglia	Io centro	Progettazione partecipata	40.000,00 €
27/10/08	Parco	Appennino Tosco Emiliano	Partecipappennino	Piano Pluriennale socioeconomico (PPES) del Parco Nazionale	35.000,00 €

27/10/08	Comune	Arezzo	Saione - un quartiere dove incontrarsi	Processo di rigenerazione urbana partecipata	38.000,00 €
27/10/08	Comune	Bagno a Ripoli	Il nostro piano strutturale	Piano strutturale	36.000,00 €
27/10/08	Comunità Montana	Casentino	Mappa della comunità di Cetica	Mappa di Comunità	14.000,00 €
27/10/08	Istituto scolastico	Cecina	Studenti e cittadinanza attiva	Integrazione interculturale, tolleranza, analisi e gestione dei conflitti	10.000,00 €
27/10/08	Comune	Civitella Valdichiana	Un piano strutturale partecipato per Civitella	1) Piano Strutturale 2) Piano di Indirizzo territoriale 3) Creazione mappe di Comunità	29.000,00 €
27/10/08	Comune	Firenze	Voglio contare: percorso di partecipazione per il Regolamento comunale per la partecipazione	Redazione Linee Guida di Indirizzo per il Regolamento Comunale	28.000,00 €
27/10/08	Comune	Firenze	Insieme per la nuova piazza de' Ciompi	Laboratorio per ridefinire Piazza dei Ciompi	25.000,00 €
27/10/08	Comune	Forte dei Marmi	Insieme sulla "Buona Strada"	Migliorare e sviluppare la sostenibilità ambientale, economica e sociale	29.000,00 €
27/10/08	Istituto Scolastico	Forte dei Marmi	Star bene a scuola	Migliorare Struttura e Organizzazione scolastica e della mensa, diminuendo impatto ambientale. Aumentare il rispetto dei 'beni collettivi'	9.200,00 €
27/10/08	Comune	Grosseto	Progettiamo Insieme - il regolamento urbanistico di Grosseto	1) Strategie progettuali per le priorità del regolamento urbanistico 2) Criteri di manutenzione e disegno delle aree di trasformazione della città del territorio	43.000,00 €

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

31/03/09	Circoscrizione	Arezzo - Saione	Proponiamo Insieme, Decidiamo Insieme	Consolidamento del Bilancio Partecipativo della Circoscrizione 3 Saione	35.000,00 €
30/11/08	Comune	Buonconvento	PS: partecip@progetta.bc Partecipa al Piano Strutturale di Buonconvento	Piano Strutturale	26.000,00 €
31/07/09	Comune	Colle Val D'Elsa	Nuove proposte per 20Mila	Costruzione di un Programma di iniziative	15.500,00 €
30/11/08	Comune	Fabbriche di Vallico	Costruiamo insieme il Regolamento Urbanistico	Costruzione del Regolamento Urbanistico	20.000,00 €
30/11/08	Comune	Figline Valdarno	Idee in Piazza	Riqualificazione urbana Piazza Marsilio Ficino	30.000,00 €
31/07/09	Provincia	Firenze	@Lé (Agorà su Lavoro ed Education)	Superare l'evidente carenza di integrazione tra educazione e lavoro nella società	30.000,00 €
30/11/08	Cittadini	Firenze (quartiere 4)	IntegrAZIONE	Processi di confronto e di indirizzo in materia di gestione del territorio e di integrazione sociale	50.000,00 €
31/07/2009 INTERROTTO	Provincia	Lucca	Trattamento e smaltimento scarti da Pulper	Individuare le modalità e le tecnologie più appropriate e sostenibili per la gestione e smaltimento degli scarti di lavorazione	80.000,00 €
31/03/09	Comune	Massa	PARTECIPA IN MASSA. Il percorso di Bilancio Partecipato del Comune di Massa	Definizione del Bilancio di previsione per l'annualità 2010	45.000,00 €
31/07/09	Comunità Montana	Mediavalle del Serchio	1 Bilancio partecipativo della bonifica	Bilancio di Previsione 2010 dell'attività di bonifica	31.000,00 €

31/07/09	Istituto scolastico	Montelupo	“Partecipa-azione: la scuola nuova”	Progettazione di un nuovo plesso scolastico	20.000,00 €
31/03/09	Comune	Pisa	Pisa – Partecipa	Progettazione delle strutture partecipative e definizione delle funzioni delle sedi di decentramento.	50.000,00 €
30/11/08	Comune	Pistoia	Le Ville Sbertoli e la Città	Recupero e riuso dell’area delle Ville Sbertoli e dell’annesso parco	34.000,00 €
31/03/09	Comune	Ponte Buggianese	Il Padule che vorremmo	Definizione di alcune scelte con un impatto rilevante sull’area protetta Padule di Fucecchio	69.275,00 €
30/11/08	Comune	Quarrata	NOI insieme	Stesura delle linee guida del Regolamento per la Partecipazione del Comune	19.000,00 €
31/03/09	Comune	San Marcello Pistoiese	Facciamo i Conti....Insieme	Partecipazione al Bilancio di Previsione 2010	13.000,00 €
31/03/09	Comune	Scansano	Il Paesaggio Partecipato		8.500,00 €
30/11/09	Comune	Barberino di Mugello	Il Motore INvisibile	Realizzazione di un Centro Sociale nella frazione di Galliano	23.700,00 €
30/11/09	Cittadini	Carrara (Marina di)	Porto le mie idee	Progetto di waterfront di Marina di Carrara	50.000,00 €
30/11/09	Comune	Castelfiorentino	Libero Accesso... Accesso Libera Tutti	Realizzazione di una mappa dell’accessibilità nel centro storico	29.400,00 €
31/07/10	Comune	Castelfranco di Sotto	Impianto trattamento rifiuti	Impianto di trattamento rifiuto	45.000,00 €
31/03/10	Comune	Empoli	Un nuovo spazio giovane per Empoli	Riqualificazione dell’ex mercato ortofrutticolo di Avane	45.000,00 €
31/07/10	Comune	Filattiera	Tu(t)ti presenti? Io partecipo!	Riqualificazione dell’esterno del complesso scolastico	17.000,00 €

31/07/10	Società della Salute	Firenze Nord Ovest	Le idee per la salute: Laboratorio Nord Ovest	Definizione linee guida del PIS: percorso di partecipazione della SdS	32.000,00 €
31/07/10	Comune	Follonica	La Casa sul Mare	Riqualificazione della Colonia Marina di Senzuno a Follonica	20.000,00 €
31/07/10	Provincia	Massa Carrara	IN RETE	Rete integrata dei servizi per le donne e per le famiglie	26.000,00 €
30/11/09	Comune	Montale	Progettiamo insieme la nostra piazza	Riqualificazione delle piazze centrali e del riassetto della viabilità e delle aree di sosta	32.000,00 €
31/03/10	Comune	Montecatini Terme	Intrecciamo Percorsi	Riqualificazione del Centro	38.000,00 €
31/03/10	Comune	Montevarchi	Identità al centro	Sviluppo nuova visione di "Centro" e riqualificazione del centro storico	35.000,00 €
31/03/10	Comune	Montopoli Valdarno	Qualità urbana giovane e partecipata	Riqualificazione del Centro adolescenti e giovani e dell'area ferroviaria di San Romano	24.300,00 €
31/07/10	Istituto scolastico	Pescia	P.A.S.S.I.: Progettare a scuola strategie innovative	Educazione alla sostenibilità ambientale, convivenza interetnica e gestione dei conflitti	10.000,00 €
30/11/09	Comune	Pian Di Scò	A Pian di Scò si cambia musica!	Riqualificazione dell'ex Filarmonica	25.000,00 €
30/11/09	Istituto Scolastico	Piazza al Serchio	Territorio-Famiglia-Scuola	Creazione di una comunità educante coesa (territorio, famiglia, scuola)	21.000,00 €
31/07/10	Comune	Pietrasanta	IO sono nel centro	Revisione di regolamenti urbanistici adottati dalla precedente Amministrazione	20.000,00 €

31/07/10	Cittadini	Pisa	Viviamoci Sant'Ermete	Riqualificazione del quartiere e delle zone limitrofe	14.000,00 €
31/07/10	Proloco	Poppi	ViviAmo Poppi	Revisione del Piano Urbanistico	20.000,00 €
31/07/10	Provincia	Prato	Family Friendly	Coinvolgimento delle famiglie degli studenti stranieri presenti nelle istituzioni scolastiche	35.000,00 €
30/11/09	Comune	Rosignano Marittimo	Viva Rosignano	Riqualificazione e valorizzazione di reti tra il porto turistico Marina Cala de' Medici e il territorio	27.000,00 €
31/07/10	Comune	San Casciano Val di Pesa	Cittadini insieme	Integrazione attraverso la costituzione di un forum permanente di cittadini italiani e stranieri	22.500,00 €
31/07/10	Comune	San Giuliano Terme	Partecipazione e Generi	Politiche di genere del bilancio comunale	26.000,00 €
31/07/10	Comune	Terranuova Bracciolini	Metinbilancio 2011. Bilancio partecipativo di T. Bracciolini	Bilancio Partecipativo	21.000,00 €
31/07/10	Società della Salute	Valdarno Inferiore	Strade della Salute	Riqualificazione urbana, sociale e ambientale del territorio. Definizione di un Patto della Salute	32.500,00 €
31/07/10	Unione dei Comuni	Valdichiana Senese	Val-You-Lab-YOuth of VALdiChiana LABoratory	Definizione di politiche, programmi e progetti per lo sviluppo economico, sociale, ambientale del territorio	33.000,00 €
31/07/10	Cittadini	Arezzo	Percorso partecipativo Area ex Cadorna	Recupero Area ex Cadorna	24.000,00 €
31/07/11	Comune	Arezzo	Partecipiamo ad Arezzo	Bilancio Partecipativo	45.200,00 €

31/07/11	Comune	Capannori	Dire, Fare, Partecipare. Il bilancio socio-partecipativo del Comune di Capannori	Bilancio partecipato 2012	44.500,00 €
31/03/11	Comune	Carrara	Oltre le Circoscrizioni: per un nuovo regolamento partecipato	Regolamento sulla partecipazione	27.900,00 €
31/03/11	Comune	Castiglione della Pescaia	E io pago! Bilancio partecipativo a Castiglione della Pescaia	Bilancio partecipato	20.500,00 €
31/07/11	Istituto scolastico	Empoli	FILE PDF - Partecipazione, Democrazia e Futuro	Codice etico comportamentale- Educazione alla partecipazione	23.800,00 €
31/07/11	Cittadini	Firenze	Una Moschea per Firenze: è possibile parlarne senza alzare la voce?	Linee guida per la progettazione della Moschea di Firenze	75.000,00 €
31/07/11	Istituto scolastico	Firenze	Rim-piazza (Rimmaginare lo spazio pubblico come laboratorio di partecipazione)	Educazione alla partecipazione - Miglioramento della qualità dello spazio pubblico di piazza SS. Annunziata	35.000,00 €
31/07/11	Comune	Foiano della Chiana	Partecipiamo al Patto dei Sindaci - Foiano della Chiana 2010-2020	P.A.E.S.	25.000,00 €
30/11/10	Provincia	Grosseto	Chiamati in causa per investire	Piano di sviluppo economico	40.000,00 €
30/11/10	Provincia	Livorno	Partecip-ARIA - La nostra aria, il nostro futuro.	Sviluppo sostenibile	40.000,00 €
30/11/10	Comune	Massa	Meno rifiuti per un'altra città, per vivere tutti puliti	Raccolta differenziata	27.000,00 €
31/03/11	Comune	Montelupo Fiorentino	UN Comune FUORI DAL COMUNE - percorso di bilancio partecipativo	Bilancio partecipato	28.740,00 €
31/07/11	Cittadini	San Giuliano Terme	Regolamento Banca del Tempo e del Baratto	Statuto banca del tempo e del baratto	29.000,00 €

31/03/11	Comune	Signa (Lastra a Signa)	Una Città per due Comuni - Viabilità a Signa e Lastra a Signa	Viabilità - collegamento tra il Comune di Signa ed il Comune di Lastra a Signa	50.000,00 €
31/03/11	Unione di Comuni	Valdera	Da cima a fondo: Valdera 2020 - Dalla Pianificazione Strategica alla Gestione dei Rifiuti	Strategie di sviluppo del territorio	44.000,00 €
31/07/12	Istituto scolastico	Bagno a Ripoli	L'Energia di Tutti. Percorso di coinvolgimento sul piano energetico del Comune di Bagno a Ripoli	Risparmio energetico e sviluppo sostenibile	25.970,00 €
31/03/12	Comune	Barberino Val d'Elsa	Barberino fa 100. Bilancio partecipato del Comune di Barberino Val d'Elsa	Bilancio partecipato	15.000,00 €
31/07/12	Cittadini	Buonconvento	Biogas a Buonconvento? Parliamone	Realizzazione centrale a Biogas	34.000,00 €
31/03/12	Cittadini	Calci	Quale futuro per lo Zambra?	Uso della risorsa idrica del fiume Zambra	16.600,00 €
31/03/12	Comune	Calcinaia	Il Comune siamo noi	Bilancio partecipato	40.000,00 €
31/03/12	Istituto scolastico	Camigliano Capannori	Scuola Bene Comune: percorsi di partecipazione e di gestione del bilancio scolastico	Percorso partecipato sulle scelte gestionali	15.000,00 €
31/03/12	Comune	Capannori	Dire, Fare, Partecipare 2	Bilancio partecipato	39.500,00 €
30/11/11	Comune	Cascina	Cascina partecipa!	Bilancio partecipato	45.000,00 €
30/11/11	Comune	Figline Valdarno	ComUnico	Unificazione dei Comuni di Incisa Valdarno e Figline Valdarno	46.500,00 €
30/11/11	Cittadini	Firenze	Non solo un Giardino	Riqualificazione del giardino dell'Area Don Minzoni	21.000,00 €
31/07/12	Unione Comuni	Garfagnana	Il nostro Piano di Protezione Civile	Redazione del Piano di Protezione Civile	23.000,00 €
30/11/11	Società della Salute	Grosseto	PIS - Programmiamo Insieme la Salute	Programmazione sanitaria	49.100,00 €

31/07/12	Unione Comuni Montana	Lunigiana	Partecipazione - Bilancio Partecipato dell'Unione dei Comuni della Montagna Lunigiana	Bilancio Partecipato	39.000,00 €
31/03/12	Comune	Massa	IO Partecipo! Il percorso di bilancio partecipato del Comune di Massa	Bilancio Partecipato	19.500,00 €
31/07/12	Scuola	Montecatini Terme	Last Minute Gourmet- Processo partecipativo per un recupero creativo dell'inventario alimentare	Definizione di un progetto per l'utilizzo dell'inventario alimentare in scadenza ma non scaduto	18.500,00 €
30/11/11	Comune	Monteriggioni	Cittadinanza Attiva per un bilancio attivo	Bilancio Partecipato	35.000,00 €
31/07/12	Unione Montana Comuni	Mugello	L'Unione fa il bilancio	Bilancio Partecipato	40.000,00 €
31/07/12	Scuola	Prato	Scuola di partecipazione	Redazione regolamento/carta dei servizi e del bilancio partecipato della scuola	16.500,00 €
31/03/12	Comune	Rosignano Marittimo	Bi-Lanciati nel futuro	Bilancio Partecipato	30.500,00 €
31/03/12	Comune	San Casciano Val di Pesa	Il bilancio dei cittadini	Il bilancio partecipato dei lavori pubblici	23.000,00 €
30/11/11	Scuola	Scarperia	Cittadini da Subito	Educazione alla cittadinanza attiva	7.800,00 €
30/11/11	Comune	Seravezza	Una protezione civile partecipata	Redazione di un piano Intercomunale di protezione civile	41.375,00 €
31/03/12	Unione Comuni	Serchio Media Valle	Il nostro Piano di Protezione Civile	Redazione del Piano di Protezione Civile	38.000,00 €
31/03/2012 - INTERROTTO	Comune	Terranuova Bracciolini	Mettinbilancio 2013	Il bilancio partecipato dei lavori pubblici	28.300,00 €
31/07/12	Comune	Volterra	Bilancio Insieme. Il primo bilancio partecipato del Comune di Volterra	Il bilancio partecipato dei lavori pubblici	26.000,00 €
30/11/12	Comune	Cascina	Cascina Partecipa2013!	Bilancio partecipativo	33.000,00 €

30/11/12	Comune	Forte dei Marmi	Forte in Bilancio	Bilancio partecipativo	23.400,00 €
30/11/12	Comune	Massarosa	Il Bilancio partecipato di Massarosa	Bilancio partecipativo	31.000,00 €
30/11/12	Comune	Roccastrada	Il Piano Urbanistico Partecipativo del Comune di Roccastrada (PR2)	Valorizzazione della 'ruralità' nel governo del territorio	22.500,00 €
30/11/12	Comune	Scandicci	PLAN -S	Riquilificazione del centro di Scandicci	31.500,00 €
30/06/14	Comune	Campi Bisenzio (Capofila)	Pop - Up Riapriamo la città		14.320,00 €
30/06/14	Comune	Cascina	Pop - Up Riapriamo la città		14.420,00 €
30/06/14	Comune	Empoli	Pop - Up Riapriamo la città		15.320,00 €
30/06/14	Comune	Quarrata	Pop - Up Riapriamo la città		10.020,00 €
30/06/14	Comune	Monteverdi Marittimo	Pop - Up Riapriamo la città		5.920,00 €
30/06/14	Comune	Camaione	Acque - Sentieri - Beni Comuni		19.000,00 €
30/06/14	Comune	Castelfranco di Sotto	Tutti al centro		17.000,00 €
30/06/14	Associazione ONLUS	Firenze Amici del Nidiaci	OltreVerde - Valorizzazione del giardino Bartlett - Nidiaci nel rione di San Frediano		22.000,00 €
30/06/14	Provincia	Firenze (Capofila)	Coltivare con l'Arno Parco agricolo perifluviale		58.000,00 €
30/06/14	Comuni	Grosseto	Grosseto partecipa-Costruiamo insieme il bilancio del nostro Comune		27.000,00 €
30/06/14	Comune	Impruneta	Idee in gioco tra scuole e natura: percorso di progettazione partecipata del nuovo plesso scolastico di Impruneta		22.000,00 €
30/06/14	Comune	Livorno	Il futuro è dietro la porta! (Mare)		40.000,00 €
30/06/14	Comune	Massa	B.P. su Verde Pubblico		18.000,00 €
30/06/14	Impresa	Montale Croce d'Oro	Più Credi e meno Credo		25.000,00 €

30/06/14	Comune	Montelupo Fiorentino	Protezione è Partecipazione Piano di Protezione civile partecipato		21.000,00 €
30/06/14	Unione	Montescudaio Colli Marittimi Pisani (Capofila)	Giochiamoci una nuova carta		20.000,00 €
30/06/14	Comuni	Pietrasanta (Capofila)	Versilia School City Laboratori di scuola e città		18.000,00 €
30/06/14	Comune	Pisa	Un parco grande come una città		58.000,00 €
30/06/14	Comune	Pistoia	Costruiamo insieme la casa della città		25.000,00 €
30/06/14	Comune	Scansano	Valut-Azioni in Comune		11.000,00 €
30/06/14	Comune	Vecchiano (Capofila)	Sai cosa ci.....Riserva...la Bufalina?		16.000,00 €
30/07/14	Istituto Scolastico	Istituti Superiore Valdichiana	Laboratorio Ambiente		16.000,00 €
30/07/14	Istituto Scolastico	Massarosa (Capofila)	Protocollo intesa sulla tutela dell'acqua e delle aree umide		15.000,00 €
30/07/14	Istituto Scolastico	Pontedera Eugenio Montale (Capofila)	Villaggio scolastico		20.000,00 €
31/10/14	Comune	Roccastrada	La casa delle idee		15.000,00 €
31/10/14	Comune	Montale	S.O.S. Acqua in casa. Lavoriamo insieme per contrastare il pericolo		11.000,00 €
31/10/14	Comune	Capannori	#SpazioComune2015		15.000,00 €
31/10/14	Comune	Carmignano	Centrale Idroelettrica di Camaioni		20.000,00 €
31/10/14	Comunità Montana	Vernio Val di Bisenzio (Capofila)	Il piano di protezione civile partecipato della Val di Bisenzio		30.000,00 €
31/10/14	Associazione	Firenze Ass. Save the City ONLUS	SaveTheCity for Save Your Square: insieme per Piazza Pier Vettori		16.000,00 €

31/10/2014 - SOSPESO	Azienda Sanitaria	Firenze Azienda Sanitaria Meyer	Io parlo col Meyer: organizzazione partecipata del DEA		30.000,00 €
31/10/14	Comune	Abbadia San Salvatore	S.T.A.R.T. Sviluppo turistico attraverso risorse del territorio		8.000,00 €
31/10/14	Comune	Montespertoli	Un Monte[d'e]spertoli x Co-abitare		12.000,00 €
31/10/14	Comune	San Casciano Val di Pesa	Community mobility network		12.000,00 €
31/10/14	Comune	San Giovanni Valdarno (Capofila)	Valdarno Migrante: ridisegniamo i servizi insieme		12.000,00 €
31/10/2014	Comune	Scarlino (Capofila)	Custodi del Territorio		6.000,00 €
31/10/14	Impresa	Siena Azienda Universitaria (Capofila)	Un futuro per Siena		43.000,00 €
31/01/15	Comune	Vaiano	Eco-Briglia: fabbrichiamo insieme l'Ecoquartiere		20.000,00 €
31/01/15	Comune	Prato	Mip-Muoviamoci Insieme Prato		50.000,00 €
31/01/15	Comune	Sesto Fiorentino	La cultura ti mette in ... Sesto		15.000,00 €
31/01/15	Comune	Bagno a Ripoli	Da scuola a scuola		10.000,00 €
31/01/15	Associazione	Gruppo Spontaneo Salviamo le Pinete - Grosseto	Pineta bene comune		18.000,00 €
31/01/15	Associazione	Associazione Arcipelago Toscano	Ci.Vi.S.M Il Circolo Virtuoso di Sant' Ambrogio e delle Murate		17.000,00 €
31/01/15	Città Metropolitana	Firenze	Piano strategico "Firenze città metropolitana 2030"		80.000,00 €
31/01/15	Comune	Carrara	Piano di Protezione Civile partecipativo del Comune di Carrara		15.000,00 €
31/01/15	Associazione	Coordinamento Salvare San Salvi	San Salvi per Tutti		15.000,00 €

31/05/15	Istituti scolastici	Istituto comprensivo statale Baccio da Montelupo	EDUMUSEO - un laboratorio di ricerca		12.000,00 €
31/05/15	Istituti scolastici	Istituto statale d'Istruzione superiore "San Giovanni Bosco e Cennino Cennini" - Colle Val d'Elsa	Colle-gamenti: per un nuovo spazio multiculturale		15.000,00 €
31/05/15	Comune	San Miniato	Tempo reale: processo partecipativo per l'elaborazione del piano dei tempi e degli orari partecipato del comune di San Miniato		14.000,00 €
31/05/15	Comune	Vicopisano	Bene (in) Comune		12.000,00 €
31/05/15	Comune	Pontedera	Abitare fuori del Ponte		18.000,00 €
31/05/15	Comune	Montemurlo	Montemurlo disegna il suo futuro. Scuole e cittadini per una nuova socialità urbana		11.000,00 €
31/05/15	Comune	Campiglia Marittima	Facciamo Centro insieme		10.000,00 €
31/05/15	Comune	Fucecchio	Un piano per le Cerbaie. Percorso di ascolto e co progettazione per l'area "ex opera Pia Landini Marchiani" a Fucecchio		12.000,00 €
31/05/15	Comune	Firenze Quartiere n. 4	Non case ma città 2.0		20.000,00 €
31/05/15	Associazione	Amici della Terra	Partecipiamo/contribuire alla variante del Piano strutturale		5.000,00 €
30/09/15	Comune	Calenzano	Sistema aeroportuale		25.000,00 €
31/05/16	Istituto Scolastico	I.C. Virgilio - Montepulciano	Partecipare per essere cittadini		15.000,00 €
31/05/16	Istituto Scolastico	Liceo Scientifico Niccolò Copernico	Rivoluzione Copernicana		14.000,00 €
31/05/16	Istituto Scolastico	Liceo Statale Francesco Cecioni	Scuole APP-ERTE 2016-2017		15.000,00 €
30/09/16	Associazione	Comitato Pro centralina di Porcari	Situazione ambientale della piana di Lucca		13.000,00 €
30/09/16	Comune	Bucine	Un paese da convivere		12.000,00 €
30/09/16	Comune	Capannori	Circularicity		14.000,00 €

30/09/16	Comune	Cortona	Partecipazione: nuove scommesse per la cittadinanza		8.000,00 €
30/09/16	Comune	Fiesole	Fiesole: paesaggio di partecipazione		20.000,00 €
30/09/16	Comune	Greve in Chianti	La vite è meravigliosa		28.000,00 €
30/09/16	Comune	Livorno	Salute - Strategia Alimentare Livorno		22.000,00 €
30/09/16	Comune	Lucca	Lucca città dell'Amministrazione condivisa		18.000,00 €
30/09/16	Comune	Montepulciano	La Fusione - Un percorso da condividere		10.000,00 €
30/09/16	Comune	Pontedera	Viva Villa Crastan Viva		9.000,00 €
30/09/16	Comune	Rosignano Marittimo	Sicurinsieme		15.000,00 €
30/09/16	Comune	Tavarnelle Val di Pesa Trasformato in Comune Barberino Tavarnelle	Comuni Insieme. Barberino e Tavarnelle		10.000,00 €
30/09/16	Residente	Irene Genovese	Per condomini di quartieri eco-solidali		25.000,00 €
31/01/17	Comune	Capannoli	Spazi Comunicanti		11.000,00 €
31/01/17	Comune	Carmignano	Santa Caterina Domani		9.000,00 €
31/01/17	Comune	Certaldo	Parco Libera Tutti. Un percorso inclusivo a Certaldo		12.000,00 €
31/01/17	Comune	Collesalveti	Forum permanente per le politiche di sviluppo locale		12.000,00 €
31/01/17	Comune	Massa	Un patto di comunità per la rigenerazione delle periferie		18.000,00 €
31/01/17	Consorzio	Medio Valdarno Consorzio di Bonifica 3	Verso il contratto di fiume della Pesa: un fiume di Partecipazione		20.000,00 €
31/01/17	Comune	Pergine Valdarno	Un Comune per tutti		11.000,00 €
31/01/17	Comune	Prato	Zen-Zero Meeting		8.500,00 €
31/01/17	Comune	Poggio a Caiano	Tutti per Poggio-Piano di Protezione Civile		9.700,00 €

31/01/17	Associazione	InnovazioneLocale (Chiusi)	Una rete di Comunità per il controllo della qualità dell'aria		7.000,00 €
31/05/17	Comitato	Valorizzazione del paesaggio e dell'ambiente di Buonconvento	O.SI.Amo! Verso il contratto di fiume Ombrone		18.000,00 €
31/05/17	Comune	Campi Bisenzio	Filodiffusioni - Il Sound della partecipazione		12.500,00 €
31/05/17	Comune	Cetona	In Centro a Cetona		9.000,00 €
31/05/17	I.I.S.S.	E. Morante- Ginori Conti	SottoSopra - I voti li danno gli studenti		14.500,00 €
31/05/17	Azienda Universitaria	UNIFI	WaterValues - Il valore dell'acqua		12.000,00 €
31/05/17	Comune	Follonica	“CICLOPICO”		14.000,00 €
31/05/17	I.C.	F. Mochi Levane	Beni Comuni 4.0		12.500,00 €
31/05/17	Provincia	Livorno	Gorgona Isola Inclusiva e Sostenibile		21.000,00 €
31/05/17	Provincia	Lucca	Piano Pilota Integrato Mobilità Scolastica Sostenibile		24.000,00 €
31/05/17	Comune	Vaiano	Vaiano PUMS&EcoSSSTrap - Ecologic Secure and Sustainable School Travel Plan		6.800,00 €
31/08/18	Residenti	Comunità delle Piagge	Apriti Piazza		12.000,00 €
31/08/18	Comune	Camaiore	Agenda per la qualità del cibo di Camaiore per una produzione alimentare sostenibile		12.000,00 €
31/08/18	Comune	Capannori	Circularyfood: verso un Patto locale per il cibo		20.000,00 €
31/08/18	Comune	Dicomano	Di Comune in Comune: Dicomano e San Godenzo		11.000,00 €
31/08/18	Comune	Livorno	St'ARTup		20.000,00 €

31/08/18	Comune	Stazzema	La memoria partecipata. L'eccidio di Sant'Anna di Stazzema analizzato dagli studenti della Versilia e dalle loro famiglie 74 anni dopo	25.000,00 €
31/08/18	Comune	Vecchiano	Che Consigli? Riscriviamo le regole del gioco della partecipazione democratica.	10.000,00 €
31/08/18	Impresa	Kinoa s.r.l.	Mappatura partecipata, crowdmapping	20.000,00 €
31/08/2018 - Revocata terza tranche (€ 5.100,00)	Impresa	UNISCO Toscana	Buono per Tutti	17.000,00 €
31/05/18	Comune	Barberino di Mugello	Barberino si muove. Laboratorio urbano itinerante per trasformazioni territoriali condivise	22.000,00 €
31/05/18	Comune	Firenze	Incontri nel Giardino	19.400,00 €
31/05/18	Comune	Forte dei Marmi	Partecipiamo il Paese	10.000,00 €
31/05/18	Comune	Vinci	Un fondo in Comune: le idee rinnovano il commercio	12.500,00 €
31/05/18	Scuole	I.T.I.S. A. Meucci Firenze	Ragazzi accessibili	12.000,00 €
31/05/18	Scuole	I.I.S. A. Meucci Massa	Dalla scuola al territorio: stimoliamo la partecipazione su ambiente e salute a Massa	13.500,00 €
31/05/18	Scuole	L.S. E. Montale Pontedera	Cittadini attivi	20.000,00 €
31/05/18	Scuole	Scuole Pie Fiorentine Bagno a Ripoli	ScuolAttiva	13.000,00 €
31/05/18	Scuole	I.C.S. Vinci Vinci	VINCI con il CCRR!	10.500,00 €
30/09/18	Comune	Calcinaia	#SpaziinComune. Nuove generazioni, nuove idee	9.000,00 €
30/09/18	Comune	Casciana Terme Lari	Idee in verticale - Ripensiamo il grattacielo di Perignano	11.000,00 €

30/09/18	Comune	Lucca	Commercio partecipato: i negozi di prossimità presidi sociali nei quartieri		11.300,00 €
30/09/18	Unione Comuni	Casentino	Casentino Telling		12.000,00 €
30/09/18	UNIFI-DIDA	D.I.D.A.	Laboratorio Sant'Orsola		25.000,00 €
31/01/19	Residenti	Barga Comitato Insieme per la Libellula	Tutti nella stessa Barga		16.000,00 €
31/01/19	Residenti	Viareggio Amici della Terra	Tutti uniti per la pineta e una Viareggio migliore		9.000,00 €
31/01/19	Comune	Viareggio	Partecipa la comunità		22.000,00 €
31/01/19	Comune	Porcari	Al centro del bilancio		9.500,00 €
31/01/19	Comune	Poggio A Caiano	La città colorata		9.000,00 €
31/01/19	Comune	Campi Bisenzio	BE COMMUNITY		16.000,00 €
31/01/19	Imprese	Sesto Fiorentino Mocafuture Desigeners	Secondi a nessuno. Percorsi di attivazione e partecipazione dei nuovi cittadini toscani		14.000,00 €
31/01/19	Università	Scuola Sup.re Sant'Anna - Pisa	Val d'Orcia Bioculturale. Agricoltura e turismo per uno sviluppo rurale sostenibile		16.000,00 €
30/06/20	Comune	Prato	Ripartiamo guardando al futuro! Masterplan partecipato della mobilità scolastica post covid 19		22.000,00 €
30/06/20	Comune	Vernio	Mobilità sostenibile nella Val di Bisenzio		11.500,00 €
30/06/2020 *	Comune	Sesto Fiorentino	Sesto P.O.I. - Progettiamo il Piano Operativo Insieme		14.153,39 €
30/06/20	Comune	Volterra	Facciamoci spazio! Rigenerazione territoriale e innovazione per Volterra che riparte		15.500,00 €

30/06/2020 *	Comune	Camaiore	Facciamo rete sul cibo per un contratto di distretto in Versilia		16.999,42 €
30/06/2020 *	Comune	Firenze	Il Piano del Verde: una Strategia Green per Firenze		23.075,99 €
30/06/20	Comune	Livorno	Una mappa di comunità per i Monti Livornesi		15.000,00 €
30/06/20	Comune	Porcari	Porcari LAB - Al centro del bilancio stagione 2		10.500,00 €
30/06/20	Comune	Capannori	FoodHubs: co-creazione di connessioni		10.000,00 €
30/06/2020 *	Società Coop. di comunità	Filo&Fibra	Racconti di un territorio fra passato e futuro		12.351,25 €
30/06/2020 *	Istituto	Casini - Scandicci	Scuola aperta, città che educa		13.200,00 €
30/06/2020 *	Istituto	Montagnola Gramsci - Firenze	Scuole aperte in rete		23.418,25 €
30/06/20	Comune	Pontremoli	Comunità del cibo di crinale 20-40		26.750,00 €
30/09/2020 ***	Comune	Buonconvento	Buonconvento futura è oggi: il Consiglio dei ragazzi per un futuro condiviso		8.200,00 €
30/09/20	Comune	Firenze	Biblioteca luogo di comunità		15.500,00 €
30/09/20	Comune	Livorno	Ci vediamo a Porta San Marco		25.000,00 €
30/09/20	Comune	Montelupo	MMABELLO!		16.000,00 €
30/09/20	Comune	Castelfranco di Sotto	Il Piano di Protezione Civile partecipato da cittadini ed associazioni del volontariato		10.000,00 €
31/01/2021 *	Comune	Castelfranco di Sotto	UPcycling TOgheter, botteghe creative e solidali		22.099,51 €
31/01/21	Comune	Viareggio	Diciottesimo in Comune. Game of democracy 2021		152.000,00 €

31/01/21	Comune	Massa Marittima	ANCORA ACCESA Un percorso partecipato per la TUTELA e LA PROMOZIONE del comprensorio "LAGO dell'ACCESA"		13.600,00 €
31/01/21	Comune	Pisa	PartecipiAMO! Pisa città per i giovani		24.752,00 €
31/01/2021 **	Comune	Poggibonsi	Poggibonsi for future		8.960,00 €
31/05/21	Società della Salute	COeSO - Area sociosanitaria Amiata Grossetana, Colline Metallifere e Grossetana	Regoliamo insieme l'azzardo 2		9.189,63 €
31/05/2021 *	Comune	Campi Bisenzio	Botteghe di prossimità		9.740,02 €
31/05/21	Comune	Fiesole	"Insieme con Fiesole - Progetti collettivi per la ripartenza del territorio"		10.080,00 €
31/05/21	Comune	Colle Val d'Elsa	VULCANIA - Valdelsa Urban Library Cultura Aggregazione Natura Innovazione Arte		18.000,00 €
31/05/21	Comune	Empoli	"Teatro. Punto e a capo"		17.500,00 €
31/05/2021 *	Università	Scuola Sup.re Sant'Anna - Pisa	Tavolo del Cibo della Toscana		4.082,24 €
31/05/2021 *	Istituto Comprensivo Statale	Pier Cironi - Prato	PARTECIPA CIRONI: a scuola di idee!		8.399,98 €
31/05/21	Società Coop. di comunità	Valli di Ziri	I saperi rurali condivisi delle Valli di Zeri		5.600,00 €
30/09/2021 **	Comune	Bucine	Esserci. Partecipazione giovanile e cultura del primo soccorso		6.600,00 €
30/09/2021 **	Comune	San Giovanni Valdarno	Scuola di cittadinanza e di comunità		6.440,00 €
30/09/2021 Rinuncia al progetto presentato alla scadenza del 31/05/2022	Comune	Cascina	C.A.S.C.I.N.A. Comunità d'Area e Servizi di Cooperazione Intercomunale per un Nuovo Abitare		20.300,00 €
30/09/21	Comune	Borgo San Lorenzo	Borgo prossima. Spazi ai giovani		15.375,00 €

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

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

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


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

START			
Soggetto	Oggetto	Importo	Data
Unione di Comuni Montana Lunigiana - Area amministrativa (OCP: 09180176)	034383/2018 Servizio di supporto e sostegno al garante dell'informazione e della partecipazione relativamente alle attività del processo partecipativo per la redazione del piano strutturale intercomunale	5.950,00 €	10/01/19
Città metropolitana di Firenze - Ufficio Attività Amministrative LL. PP. Gestione del Territorio e Protezione Civile (OCP: 09180413)	002315/2019 Progettazione e realizzazione di un processo partecipativo di accompagnamento alla redazione del PUMS	31.960,00 €	12/02/19
Comune di Rosignano Marittimo – U.O. Gare, contratti e supporto amministrativo (OCP: 09180029)	031232/2018 Servizio di coordinamento e gestione del processo partecipativo per la governance dell'Innovalab dei saperi e formazione sul tema della partecipazione	8.196,72 €	05/03/19
Comune di Campi Bisenzio - Capo gabinetto sindaco (OCP: 09180370)	011221/2019 Servizio di progettazione e gestione del processo partecipativo "Contanchio" per l'anno 2019	8.450,00 €	03/06/19
Unione Comuni Valdarno Valdisieve - Pianificazione e SIT (OCP: 09180424)	022525/2019 Richiesta offerta per l'affidamento di prestazioni di servizio per organizzazione e svolgimento processo partecipativo per la formazione del piano strutturale intercomunale dei comuni di Pontassieve, Pelago, Rufina, Londa e San Godenzo	16.000,00 €	16/01/20

Comune di Bibbiena - Ufficio tecnico - Lavori pubblici (OCP: 09180005)	009152/2021 Incarico professionale per il coordinamento del processo partecipativo relativo al progetto di riqualificazione di Piazza Garibaldi e per la redazione del progetto definitivo del primo stralcio funzionale	19.900,00 €	18/05/21
Comune di Bucine - Settore affari generali, programmazione, servizi scolastici e culturali (OCP: 09180214)	027253/2021 Affidamento diretto servizio di gestione processo partecipativo	6.147,54 €	13/12/21
Comune di Rosignano Marittimo – U.O. Gare, contratti e supporto amministrativo (OCP: 09180029)	008781/2022 Servizio di gestione, conduzione, facilitazione e comunicazione del processo partecipativo “Rosignano X i giovani”, anno 2022	14.754,10 €	24/05/22
Unione di Comuni Montana Lunigiana - Area amministrativa (OCP: 09180176)	011537/2022 Richiesta di preventivo per l'affidamento del servizio di “preparazione, organizzazione, animazione e assistenza al processo partecipativo del Piano Operativo Intercomunale (POI)”	11.250,00 €	14/06/22
Comune di Campi Bisenzio - Capo gabinetto sindaco	011813/2022 Avviso di manifestazione d'interesse processo partecipativo allestimento dell'Urban Center di Campi Bisenzio	8.000,00 €	14/06/22
Comune di Empoli - segreteria (OCP: 09180360)	017986/2022 Affidamento diretto servizio di progettazione del processo partecipativo del progetto “Teatro in cantiere!”	23.000,00 €	10/10/22

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

Tabella 23: Progetto presentato all'ARP³¹

 <p style="color: blue; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">“LA CASA SUL MARE”</p>			
Status scheda	definitivo (scheda basata sulla Relazione finale) – validata dal proponente		
PROPONENTE	Follonica - Comune	PROVINCIA	GR
ADESIONE PROTOCOLLO	07.07.08	REGOLAMENTO PARTECIPAZIONE	Sì
ABITANTI	22.142		
TITOLO DEL PROGETTO	La Casa sul Mare		
OGGETTO	L'oggetto riguarda la futura destinazione d'uso della Colonia Marina (Colonia Luigi Pierazzi). L'edificio, che attualmente necessita di ingenti interventi strutturali, è stato, dagli anni Trenta, ed è tutt'oggi, utilizzato per finalità didattiche, sociali, culturali, ricreative e di emergenza notturna per senza fissa dimora. L'Amministrazione Comunale, prima di procedere agli interventi di ristrutturazione e di adeguamento strutturale, intende procedere ad individuare le finalità e le soluzioni (orientando quindi anche il progetto tecnico esecutivo) di utilizzo della Colonia valorizzando, attraverso la più ampia partecipazione, i saperi dei singoli, delle associazioni, delle imprese e di tutti gli <i>stakeholders</i> .		
TIPO DI POLICY	RU – riqualificazione urbana		
SITO	www.comune.follonica.gr.it/forum_cittadini/colonia/		
REFERENTE	Noemi Mainetto		
DATA DI PRESENTAZIONE	31.07.10 - Nota: a una precedente richiesta presentata il 30.09.09 era stato attribuito il sostegno regionale, poi revocato a causa del mancato rispetto dei tempi.		
DURATA E PERIODO	Prevista: 6 mesi – Effettiva: mesi 9 Previsto: ottobre 2010 – marzo 2011 - Effettivo: ottobre 2010 - giugno 2011 (proroga)		
COSTO ECONOMICO COMPLESSIVO	Previsto: 28.700 - Effettivo: 19.908		
SOSTEGNO REGIONALE	Attribuito: 20.000 – Liquidato: 19.000		
RISORSE ECONOMICHE PROPRIE SUL COSTO COMPLESSIVO	Richiesta: 21,9%; Effettive a consuntivo: 15%		
CONSULENTE	s.r.l. Avanzi		

³¹ Lewanski, R. (a cura di), Brazzini, A., Poggi D. & Zuti, A., *Rapporto annuale 2011*, Consiglio Regione Toscana, 2012, pagg. 133-136,
[http://www.consiglio.regione.toscana.it/upload/AUTORITÀ%20PARTECIPAZIONE/documenti/Relazione%202011\(2\).pdf](http://www.consiglio.regione.toscana.it/upload/AUTORITÀ%20PARTECIPAZIONE/documenti/Relazione%202011(2).pdf).

DESCRIZIONE SINTETICA	<p>Il processo è stato articolato nelle seguenti fasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la prima, iniziata con la conferenza stampa del 10 gennaio 2011, nella quale si presentava il processo alla città e di fatto lo si iniziava, è stata dedicata all'organizzazione delle attività e alla condivisione del percorso con gli organi amministrativi e politici dell'amministrazione comunale; - la seconda ha riguardato la realizzazione di uno <i>stakeholder assessment</i>, con lo scopo di definire lo stato di fatto e le esigenze della comunità locale attraverso la realizzazione di interviste semi-strutturate ai principali attori della comunità follonichese. Lo <i>stakeholder assessment</i>, come attività di ricognizione e preparatoria al processo partecipato in senso stretto, ha coinvolto circa 30 persone con interviste semi- strutturate di almeno 30 minuti. Gli attori intervistati sono stati selezionati attraverso l'interazione con l'amministrazione (e successivamente l'elenco è stato arricchito grazie alle indicazioni degli stessi intervistati). - la terza ha visto la realizzazione di due eventi con l'obiettivo di condividere le criticità, le opportunità e le proposte per la qualificazione della struttura; - la quarta ha visto la realizzazione di un evento deliberativo, tra i partecipanti al processo, per individuare le proposte di maggiore interesse per la comunità Follonichese, e sono state votate le proposte presentate e analizzate. L'Amministrazione, in linea con gli scopi della partecipazione e secondo uno dei principi cardine dei processi partecipati, ha scelto di analizzare, a processo effettuato, i risultati del processo (raccolgendoli in una pubblicazione <i>ad hoc</i> per cristallizzare le varie fasi e soprattutto le conclusioni del processo stesso) e organizzare così una fase di restituzione alla comunità (<i>stakeholders</i>, stampa, cittadini, amministratori), al fine di definire la scelta che l'Amministrazione ha elaborato in base a quanto definito (questo è avvenuto successivamente alla conclusione del processo partecipativo, durante il convegno finale tenutosi il 15 dicembre 2011).
FINALITÀ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rafforzare la necessità di mettere a sistema all'interno delle attuali procedure amministrative lo scambio di informazioni tra i cittadini – destinatari dei progetti – e l'Amministrazione locale attraverso la condivisione delle problematiche e delle risposte ricreando un tessuto civico sociale "in crisi" e coltivando il capitale sociale. 2. Ridefinire la finalità pubblica di un bene che appartiene alla memoria degli abitanti di Follonica anche alla luce della sua sostenibilità economica ed ambientale e della sua accessibilità. 3. Porre all'attenzione della cittadinanza il problema dell'uso pubblico di strutture che rappresentano uno dei tratti di identità di una comunità, così come è la Colonia Marina. 4. Qualificare gli spazi pubblici di aggregazione sociale e culturale e di interventi di integrazione socio-sanitaria. <p>E più in specifico:</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Costituzione di un laboratorio di progettazione partecipata

	<p>rispetto al recupero e utilizzo della Colonia.</p> <p>6. Coinvolgimento in un percorso partecipativo della cittadinanza per individuare e costruire gli obiettivi (cosa si vuole che ci sia dentro la colonia...) in maniera condivisa tra i cittadini, le associazioni e l'Amministrazione locale.</p> <p>7. Rivitalizzazione dell'intera comunità con l'elaborazione di una proposta concreta di utilizzo sociale della Colonia Marina di Senzuno da cui discenda poi un progetto di ristrutturazione architettonica.</p> <p>8. Analisi della sostenibilità economica e sociale e ambientale del progetto di ristrutturazione.</p> <p>9. Emersione di elementi di conoscenza e di approfondimento utili alla realizzazione degli obiettivi gestionali delle Linee Programmatiche di governo.</p>
METODI PARTECIPATIVI	Trekking urbano, <i>Open Space Technology</i> , <i>Planning for Real</i>
PARTECIPANTI	Trekking Urbano: più di 80 persone; OST: più di 40; evento deliberativo: circa 35
MODALITÀ RECLUTAMENTO PARTECIPANTI	Trekking Urbano e all'OST: cittadini ordinari e rappresentanti di gruppi auto-selezionati Evento deliberativo: mix di cittadini selezionati sulla base di un campione rappresentativo e cittadini auto-selezionati
COMUNICAZIONE/INFORMAZIONE COMUNITÀ AMPIA	<p>Conferenza stampa, comunicati stampa (che hanno una buona diffusione: organi di stampa, mailing list, twitter profilo dell'Ente, sito mobile dell'Ente), sezione dedicata alla Colonia all'interno della rete civica www.comune.follonica.gr.it (che ha raccolto tutto quello che ha riguardato il processo: foto, locandine per informare sugli eventi, rassegna stampa, comunicati stampa, contributi dei cittadini, verbali degli incontri, deliberazioni riguardanti l'argomento, filmati storici, pubblicazione con gli atti del processo partecipato), volantini e inviti.</p> <p>Il processo partecipato è stato supportato dall'ufficio informazione e comunicazione del Comune</p>
GARANZIA NEUTRALITÀ/IMPARZIALITÀ	Comitato di garanzia formato da due consiglieri comunali di maggioranza e due di minoranza; effettuati anche incontri tematici ad illustrazione degli step di realizzazione del processo in 3 ^a commissione consiliare (pubblica) ampliata dalla partecipazione dei garanti.
MONITORAGGIO	L'azione dell'ente sarà controllabile ex post, anche in conseguenza dell'Avviso pubblicato dall'ente in data 28.02.2012, e successivamente alle proposte che realmente arriveranno all'Amministrazione. L'Amministrazione organizzerà incontri periodici aperti a tutti i partecipanti durante i quali renderli edotti sull'iter decisionale esplicitato e già in fase di attuazione. A tal fine sarà costituito un gruppo rappresentativo dei partecipanti con compiti di monitoraggio dell'iter dei lavori di ristrutturazione.
ESITI/ INFLUENZA	Le scelte dell'ente sono scaturite dal processo, nel senso che, grazie alla perfetta conoscenza di tutte le sue fasi, è stato possibile per gli amministratori valutare le opzioni affinché gli spunti dei cittadini avessero un seguito. A tal fine

	l'Amministrazione ha deciso di procedere cercando di stimolare il capitale privato, nell'oggettiva difficoltà congiunturale del momento. Le procedure saranno attuate secondo lo schema giuridico della finanza di progetto, ed il progetto sarà quello definito dal processo partecipato.
ASPETTI SALIENTI/ALTRO	

Tabella 24: Elenco degli attori intervistati (*La Casa sul Mare*)³²

NOME	COGNOME	ENTE/ASSOCIAZIONE	GIORNO DELL'INTERVISTA
Laura Massimo Paola	Pacini Iacci Mirolli	Comitato per la Colonia	17/01/2011 (e altri incontri)
Sergio	Maccianti	Forum per il Volontariato	10/02/2011
Sergio Maria Luisa	Pieri Novelli	Caritas Diocesana	18/02/2011 (e altri incontri)
	Calvani	Follonica Sport	11/03/2011
Sara	Lavagnini	Coop. Arcobaleno	02/02/2011
Alessia	Pecorari	Coop. Il Cardine	02/02/2011
Nico	Lobianco	Ass. Laboratorio dello Spettacolo	02/02/2011
Aldo	Pacini	Uisp – Freebikers Pedale Follonichese	10/02/2011
Giuseppe	Lallai	Brezze di Mare	02/02/2011 10/02/2011
Antonio	Vella	Club Nautico Follonica	10/02/2011
Ettore	Chirici	Lega Navale Follonica Gruppo Dilettantistico Vela	10/02/2011
	Fosso	Circolo Nautico Cala Violina	10/02/2011
Leonardo	Agostinelli	Pro Loco	10/02/2011
Giorgio	Peggi	Associazione Stabilimenti Balneari	10/03/2011 Proposta scritta
	Parrini	Federalberghi	18/02/2011
Liana	Spinicci	La Dolce Vita	01/04/2011
Alfreda	Cappellini	Vacanze Felici	01/04/2011
Roberto	Bedini	Stazione di Biologi e Ecologia Marina di Piombino	11/03/2011
Gianluca		Associazione Jappo	Proposta scritta
Paolo	Gianardi	Rifondazione Comunista	18/02/2011
Mirko	Trebeschi	Partito Democratico	27/04/2011
		Pdl Follonica	Proposta scritta
Roberto	Riccò	Fli – Circolo la Fenice Generazione Italia	18/05/2011
Carlo	Gattai	Imprenditore e Agenzia Regionale per la Salute	18/05/2011
Lorenzo	Lorenzi	Imprenditore turismo	19/05/2011

³² Comune di Follonica, op. cit., n.d.-a, pag. 11.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Abelson, J. & Gauvin, F. P., Assessing the Impacts of Public Participation: Concepts, Evidence and Policy Implications, *Research Report P|06 Public Involvement Network*, 2006,
https://www.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/abelson%20and%20gauvin_assessing%20pp%20impacts_2006.pdf
- Abelson, J., Forest, P. G., Eyles, J., Smith, P., Martin, E. & Gauvin, F. P., Deliberations about deliberative methods: issues in the design and evaluation of public participation processes, *Social science & medicine* (1982), 57(2), 239–251, 2003, [https://doi.org/10.1016/s0277-9536\(02\)00343-x](https://doi.org/10.1016/s0277-9536(02)00343-x)
- Allegretti, U., Democrazia partecipativa: un contributo alla democratizzazione della democrazia, in Allegretti, U. (a cura di), *Democrazia partecipativa: esperienze e prospettive in Italia e in Europa* (5-45), Firenze, Firenze University Press, 2010a
- Allegretti, U., La democrazia partecipativa in Italia e in Europa, *AIC - Associazione Italiana dei Costituzionalisti*, 01/2011, 1-12, 2010b,
<https://www.rivistaaic.it/images/rivista/pdf/ALLEGRETTI.pdf>
- Allegretti, U., Modelli di partecipazione e governance territoriale, Prospettive per i processi partecipativi nei comuni “dopo” le circoscrizioni, *Istituzioni del Federalismo*, 2/2011, 193-214, 2011a, https://www.regione.emilia-romagna.it/affari_ist/Rivista_2_2011/Allegretti.pdf
- Allegretti, U., Il cammino accidentato di un principio costituzionale: quaranta anni di pratiche partecipative in Italia, *AIC - Associazione Italiana dei Costituzionalisti*, 1/2011, 1-17, 2011b,
https://www.rivistaaic.it/old_site/sito_rivistaAIC_2010-2018/download/Ts145eHnqTsdJ7Yrjz23iebm-1rnXQTXIufwB7HES_0/Allegretti.pdf
- Arena, G., Un approccio sistemico all'amministrazione condivisa, in Arena, G. & Bombardelli, M. (a cura di), *Quaderni della Facoltà di Giurisprudenza n. 62 - L'amministrazione condivisa*, 1-13, Università degli Studi di Trento, 2022, <https://iris.unitn.it/retrieve/0b4f8414-16e8-473c-830a-55a82c60a5ff/ArenaBombardelliIRIS-2.pdf>

Assemblee dei cittadini, Regione Emilia-Romagna, Assemblea Legislativa, 2022,

https://partecipazione.regione.emilia-romagna.it/tecnico-di-garanzia/servizi/linee-guida-per-la-progettazione/copy_of_gli-strumenti-di-democrazia-diretta-deliberativa-partecipativa-dddp

Associazione Isnet, *Osservatorio 2021 - Report e Comunicato stampa*, Associazione Isnet, 2021,

http://www.impresasociale.net/osservatorio/osservatorio_2021_-_report_e_comunicato_stampa.php

Associazione italiana per la partecipazione pubblica, *Workshop valutazione dei processi partecipativi*, AIP2 Italia, 2014, <https://www.aip2italia.org/workshop-valutazione-dei-processi-partecipativi/>

Autorità Nazionale Anticorruzione, *Delibera n. 32 del 20 gennaio 2016. Determinazione Linee guida per l'affidamento di servizi a enti del terzo settore e alle cooperative sociali*, Autorità Nazionale Anticorruzione, 2016,

<https://www.anticorruzione.it/portal/rest/jcr/repository/collaboration/Digital%20Assets/anadocs/Attivita/Atti/determinazioni/2016/32/del.32.2016.det.linee.guida.terzo.settore.pdf>

Autorità Nazionale Anticorruzione, *Linee Guida n. 17 Recanti «Indicazioni in materia di affidamenti di servizi sociali»*, Autorità Nazionale Anticorruzione, 2022,

<https://www.anticorruzione.it/documents/91439/164664/Delibera+n.+382+del+27+luglio+2022+-+Linee+guida+servizi+sociali.pdf/c600eff3-34f9-d4b7-72fb-00a7069c1df0?t=1659616121923>

Autorità regionale per la garanzia e la promozione della partecipazione, *Criteri principali considerati nell'ordinamento dei progetti locali presentati*, Consiglio Regione Toscana, n.d.,

<http://www.consiglio.regione.toscana.it/upload/AUTORIT%C3%80%20PARTECIPAZIONE/documenti/Criteri%20Valutazione-GA-02-giugno2015.pdf>

Autorità regionale per la garanzia e la promozione della partecipazione, Consiglio Regione

Toscana, 2020, <https://www.consiglio.regione.toscana.it/oi/default?idc=47&nome=partecipazione>

Azzariti, G., *Cittadinanza e multiculturalismo: immagini riflesse e giudizio politico*, *Diritto pubblico*, 1/2008, 185-196, 2008, <https://core.ac.uk/download/pdf/54281364.pdf>

Bifulco, R., *Democrazia deliberativa, partecipativa e rappresentativa. Tre diverse forme di democrazia?*, in Allegretti, U. (a cura di), *Democrazia partecipativa: esperienze e prospettive in Italia e in Europa* (65-77), Firenze, Firenze University Press, 2010

Biondi Dal Monte, F., Per un sistema integrato di interventi e servizi sociali. Sfide e prospettive nel quadro del PNRR e dopo vent'anni dall'approvazione della l. 328/2000, *Le Regioni, Bimestrale di analisi giuridica e istituzionale*, 4/2021, 779-806, 2021,

<https://www.rivisteweb.it/doi/10.1443/103507>

Bobbio, L. (a cura di), *A più voci. Amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi*, Napoli-Roma, Edizioni Scientifiche Italiane, 2004,

<http://partecipazione.formez.it/sites/all/files/A%20più%20voci.pdf>

Bobbio, L. (a cura di), *Amministrare con i cittadini. Viaggio tra le pratiche di partecipazione in Italia*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2007,

<http://partecipazione.formez.it/sites/all/files/amministrareconicittadini.pdf>

Bobbio, L. & Pomatto, G., *Modelli di coinvolgimento dei cittadini nelle scelte pubbliche*, Eurodesk, 2007, <https://www.eurodesk.it/sites/default/files/imce/users/user1/bobbio-pomatto-modelli-di-coinvolgimento.pdf>

Bobbio, L., Pomatto, G. & Ravazzi, S., *Le politiche pubbliche. Problemi, soluzioni, incertezze, conflitti*, Milano, Mondadori Università, 2017

Bobbio, L., Sintomer, I. & Allegretti, G., I bilanci partecipativi in Europa, *Il Mulino, Rivista trimestrale di cultura e di politica*, 2/2010, 328-330, 2010,

<https://www.rivisteweb.it/doi/10.1402/31588>

Bonanni, M. & Penco, M., Modelli deliberativi: una ricognizione critica, in Pellizzoni, L. (a cura di), *Dispensa di Sociologia dei processi partecipativi*, Università di Pisa – Dipartimento di Scienze Politiche, 2017, pagg. 53-54, https://people.unipi.it/luigi_pellizzoni/wp-content/uploads/sites/380/2017/11/Pellizzoni-Dispensa-di-Sociologia-dei-processi-partecipativi-aa-2017-18.pdf

Bongini, A., Di Rago, P. I., Semeraro, S. & Zandrini, U., La co-programmazione ex art. 55. Connessione e coordinamento con gli istituti programmatori delle autonomie locali, *Impresa Sociale*, 2/2021, 49-56, 2021,

<https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/coprogrammazione-articolo-55>

Bongiovanni, L., *La sfida del PNRR per Imprese Sociali e PA*, Welforum.it, 2022,

<https://www.welforum.it/la-sfida-del-pnrr-per-imprese-sociali-e-pa/>

Brunazzo, M., Istituzionalizzare la partecipazione? Le leggi sulla partecipazione in Italia, *Istituzioni del Federalismo*, 3/2017, 837-864, 2017, https://www.regione.emilia-romagna.it/affari_ist/rivista_3_2017/Brunazzo.pdf

Burgalassi, M., Galeone, P. & Pacini, L. (a cura di), *I vent'anni della legge 328 del 2000 nella Penisola. Le trasformazioni del welfare locale*, Università degli studi Roma Tre, 2021, <https://romatrepres.uniroma3.it/wp-content/uploads/2021/07/vent-bgp.pdf>

Caianiello, L., *Glossario dell'amministrazione condivisa - Amministrazione condivisa*, Labsus, n.d., <https://www.labsus.org/glossario-dellamministrazione-condivisa/>

Camera dei deputati. Servizio Studi. XVIII legislatura, *Riforma del Terzo settore*, Camera.it, 2022, <https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1105128.pdf>

Cammelli, M., Considerazioni minime in tema di arene deliberative, *Stato e Mercato*, 73(1), 89-96, 2005, <http://www.jstor.org/stable/24650830>

Cantiere Terzo Settore, *La co-progettazione*, Cantiere Terzo Settore, 2022, <https://www.cantiereterzosettore.it/la-co-progettazione/>

Cantieri Animati, *La valutazione dell'impatto dei processi di partecipazione*, Partecipazione Regione Emilia-Romagna, 2020, https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj2J6m4Zf_AhVhS_EDHaTuCxMQFnoECBAQAQ&url=https%3A%2F%2Fpartecipazione.regione.emilia-romagna.it%2Fcdpp%2Fdeposito-documenti-o-foto-da-linkare%2Fcorso-la-valutazione-dell2019impatto-d

Cesvot, *Allegato "Il Centro Servizi Volontariato Toscana"*, Cesvot. Tutta l'energia del volontariato, n.d., https://www.cesvot.it/sites/default/files/type_generica/brochure_istituzionale_online_0.pdf

Citizen Participation Forum, *Methodology*, Citizen Participation Index, n.d., <https://index.fgu.bg/en/methodology.html>

Citroni, G., Che è «successo»? Una rassegna di criteri e metodi per la valutazione dei processi partecipativi e deliberativi, *Quaderni di Sociologia*, 60/2012, 83-109, 2012, <https://journals.openedition.org/qds/541#tocto1n2>

Comitato per la Colonia, *Cronologia*, Comitato per la colonia, n.d., <http://www.comitatoperlacolonia.it>

Comune di Follonica, *Analisi degli attori: i risultati delle interviste*, Comune di Follonica, n.d.-a, https://www.comune.follonica.gr.it/forum_cittadini/colonia/download/report_interviste_18.07.11.pdf

Comune di Follonica, *Follonica ex Colonia Marina*, Comune di Follonica, n.d.-b, https://www.comune.follonica.gr.it/forum_cittadini/colonia/

Comune di Follonica, *Open Space Technology: progettiamo la nuova casa sul mare*, Comune di Follonica, 2011a, https://www.comune.follonica.gr.it/forum_cittadini/colonia/download/OST-colonia.pdf

Comune di Follonica, *Le proposte e i progetti per la nuova casa sul mare*, Comune di Follonica, 2011b, https://www.comune.follonica.gr.it/forum_cittadini/colonia/download/report_deliberazione_10.06.11.pdf

Comune di Follonica, *Processo partecipato “La Casa sul mare” - Ex Colonia Marina Luigi Pierazzi*, Comune di Follonica, 2011c, https://www.comune.follonica.gr.it/forum_cittadini/colonia/download/processo-partecipato-la-casa-sul-mare.pdf

Comune di Follonica, *Prosegue l'iter per il recupero della Colonia Marina Luigi Pierazzi*, Comune di Follonica, 2022, https://www.comune.follonica.gr.it/area_informativa/comunicati_stampato/testo_comunicatistampa.php?id_com=07900&img=

Cooper, T. L., Bryer, T. A. & Meek, J. W., Citizen-Centered Collaborative Public Management, *Public Administration Review*, 66, 76-88, 2006, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00668.x>

Corchia, L., I processi partecipativi, *Documenti geografici*, 0(1), 163-171, 2021,
http://dx.doi.org/10.19246/DOCUGEO2281-7549/202101_10

Corte costituzionale, *Sentenza 131/2020*, Corte costituzionale, 2020,
<https://www.cortecostituzionale.it/actionSchedaPronuncia.do?anno=2020&numero=131>

Criscuoli, C., Mazzanti, L., Robiati, A., Aliprandi, D. & Colmo, S. (a cura di), *Siete Presente. I giovani per la cultura Toscana*, Giovanisì. Il progetto della Regione Toscana per l'autonomia dei giovani, 2022, <https://giovanisi.it/wp-content/uploads/2022/03/SIETE-PRESENTE.-I-giovani-per-la-cultura-Toscana.pdf>

De Ambrogio, U. & Guidetti, C., *La coprogettazione. La partnership tra pubblico e terzo settore*, Roma, Carocci, 2016

De Santis, V., La nuova legge della Regione Toscana in materia di dibattito pubblico regionale e promozione della partecipazione, *AIC - Associazione Italiana dei Costituzionalisti, Osservatorio*, 2013, <https://www.osservatorioaic.it/images/rivista/pdf/De%20Santis%20def.pdf>

De Sousa Santos, B. (a cura di), *Democratizzare la democrazia. I percorsi della democrazia partecipativa* (trad. di Santoro, D.), Troina, Città Aperta, 2003

De Toffol, F. & Valastro, A., *Dizionario di democrazia partecipativa*, Centro Studi Giuridici e Politici - Regione Umbria, 2012,
https://www.regione.toscana.it/documents/10180/1393902/diz_democrazia_partecipativa_materiali.pdf/627b9269-b91c-4765-866c-3d160e0a1f9c

Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 72 del 31 marzo 2021, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2021, <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2021/DM-72-del-31032021.pdf>

Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 30 marzo 2001, Gazzetta Ufficiale, 2001,
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2001/08/14/001A8884/sg>

Decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267. Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali, Gazzetta Ufficiale, 2000,

https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicaGazzetta=2000-09-28&atto.codiceRedazionale=000G0304&elenco30giorni=false

Decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117, Gazzetta Ufficiale, 2017,
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/2017/08/02/179/so/43/sg/pdf>

Decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36. Codice dei contratti pubblici in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78, recante delega al Governo in materia di contratti pubblici, Gazzetta Ufficiale, 2023, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/2023/03/31/77/so/12/sg/pdf>

Della Giustina, C., *Democrazia partecipativa: un'analisi teorica di un istituto in evoluzione*, *Cammino Diritto*, 1-21, 2019, https://rivista.camminodiritto.it/public/pdfarticoli/4438_10-2019.pdf

Dipartimento della Funzione Pubblica, *E-democracy. Come coinvolgere i cittadini attraverso le ICT*, Qualità PA, 2015, <http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/customer-satisfaction/ascolto-e-partecipazione-dellutenza/e-democracy/>

Dixon, J., Melloni, E., Orue Echevarria, L. *et al.*, *The Co-creation compass: Interactive policy brief. Creating Public Value Together: from Research to Action*, *The interactive policy brief*, 27/2021, 1-24, 2021, https://re.public.polimi.it/bitstream/11311/1231223/1/LISBON_COUNCIL_The-Co-Creation-Compass.pdf

Edwards, P. B., Hindmarsh, R., Mercer, H., Bond, M. & Rowland, A., *A Three-Stage Evaluation of a Deliberative Event on Climate Change and Transforming Energy*, *Journal of Public Deliberation*, 4(1), 2008, https://www.researchgate.net/publication/29467312_A_Three-Stage_Evaluation_of_a_Deliberative_Event_on_Climate_Change_and_Transforming_Energy/citations

Esposito, L., *L'amministrazione condivisa come nuovo volto della pubblica amministrazione*, Cantiere Terzo Settore, 2021, <https://www.cantiereterzosettore.it/lamministrazione-condivisa-come-nuovo-volto-della-pubblica-amministrazione/?fbclid=IwAR1riDYm5rCX3wghNWnVt0Q-LzXOGbOmYF1SJrdRhCZOGqf2O3giUKMYef0>

Florida, A., *Democrazia deliberativa e processi decisionali: la legge della Regione Toscana sulla partecipazione*, *Stato e Mercato*, 82(1), 83–110, 2008, <http://www.jstor.org/stable/24650719>

Forwardto - Studi e competenze per scenari futuri, *Siete Presente. Giovani protagonisti del cambiamento - Report conclusivo dei lavori*, 2022

Frediani, E., *La co-progettazione dei servizi sociali. Un itinerario di diritto amministrativo*, Torino, Giappichelli, 2021

Fung, A., Survey Article: Recipes for Public Spheres: Eight Institutional Design Choices and Their Consequences, *Journal of Political Philosophy*, 11(3), 338-367, 2003, <https://doi.org/10.1111/1467-9760.00181>

Giovani Valdarno, *Chi Siamo*, Giovani Valdarno, n.d., <https://www.giovanivaldarno.it/chi-siamo.html>

Giovani Valdarno, *Progetto Arco*, Giovani Valdarno, n.d., <https://www.giovanivaldarno.it/progetto-arco.html>

Giovanisì, *Cosa è Giovanisì*, Giovanisì. Il progetto della Regione Toscana per l'autonomia dei giovani, n.d., <https://giovanisi.it/il-progetto/>

Gori, L. & Monceri, F., *Legge regionale Toscana n. 65/2020. Commento*, Cesvot Edizioni, 2021, <https://my.cesvot.it/Cartelle.aspx?IDCartella=207>

Gori, L. & Monceri, F., Collaborare, non competere. Co-programmazione, co-progettazione, convenzioni nel Codice del Terzo settore, *I Quaderni*, 85/2020, Cesvot Edizioni, 2020, <https://my.cesvot.it/Cartelle.aspx?IDCartella=199>

Herman, M., *What Is Open Space Technology?* OpenSpaceWorld.ORG, n.d., <https://openspaceworld.org/wp2/what-is/>

How We Work | Citizens Juries, Center for New Democratic Processes, n.d., <https://www.cndp.us/how-we-work/>

International Association of Facilitators, *Methods Library | IAF World*, International Association of Facilitators, n.d., <https://www.iaf-world.org/site/pages/methods-library>

IRPET Istituto Regionale Programmazione Economica Toscana, Partecipazione, politiche pubbliche, territori. La L.R. 69/2007 (Zetti, I., a cura di), *Studi per il Consiglio*, 06/2011, 2011, https://www.consiglio.regione.toscana.it/upload/crt/note-informative/relazione_partecipazione.pdf

Ismeri Europa S.r.l., *Servizio di valutazione indipendente del PON Inclusione FSE 2014/2020*, PON Inclusione, 2021, <https://poninclusione.lavoro.gov.it/Documents/Rapporto-co-progettazione-2021.pdf>

Lanzara, G. F., La deliberazione come indagine pubblica, in Pellizzoni, L. (a cura di), *La deliberazione pubblica* (51-73), Roma, Meltemi, 2005

Legge 8 novembre 2000, n. 328., Gazzetta Ufficiale, 2000, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2000/11/13/000G0369/sg>

Legge 6 giugno 2016, n. 106., Gazzetta Ufficiale, 2016, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2016/06/18/16G00118/sg>

Legge regionale 27 dicembre 2007, n. 69. Norme sulla promozione della partecipazione alla elaborazione delle politiche regionali e locali, Raccolta normativa della Regione Toscana, 2007, http://raccoltanormativa.consiglio.regione.toscana.it/articolo?urndoc=urn:nir:regione.toscana:legge:2007-12-27;69&dl=&dl_t=text/xml&dl_a=y&dl_id=tleggiV&pr=argo,1

Legge regionale 2 agosto 2013, n. 46. Dibattito pubblico regionale e promozione della partecipazione alla elaborazione delle politiche regionali e locali, Raccolta normativa della Regione Toscana, 2013, <http://raccoltanormativa.consiglio.regione.toscana.it/articolo?urndoc=urn:nir:regione.toscana:legge:2013-08-02;46&pr=idx,0;artic,1;articparziale,0>

Legge regionale 31 ottobre 2018, n. 58., Raccolta Normativa Regione Toscana, 2018, <https://raccoltanormativa.consiglio.regione.toscana.it/articolo?urndoc=urn:nir:regione.toscana:legge:2018-10-31;58&pr=idx,0;artic,1;articparziale,0>

Legge regionale 22 luglio 2020, n. 65, Raccolta Normativa Regione Toscana, 2020, <https://raccoltanormativa.consiglio.regione.toscana.it/articolo?urndoc=urn:nir:regione.toscana:legge:2020-07-22;65&pr=idx,0;artic,1;articparziale,0>

Lewanski, R., Promuovere la partecipazione deliberativa: la legge toscana alla prova dell'applicazione, in Allegretti, U. (a cura di), *Democrazia partecipativa: esperienze e prospettive in Italia e in Europa* (241-262), Firenze, Firenze University Press, 2010

Lewanski, R., Institutionalizing Deliberative Democracy: the 'Tuscany laboratory'. *Journal of Public Deliberation*, 9(1), 2013, <https://www.oidp.net/docs/repo/doc208.pdf>

Lewanski, R., *La prossima democrazia: dialogo - deliberazione - decisione*, a cura dell'autore, 2016

Lewanski, R. (a cura di), Brazzini, A., Poggi D. & Zuti, A., *Rapporto annuale 2011*, Consiglio Regione Toscana, 2012

Lewanski, R. (a cura di), Poggi, D. & Cifaldi, G., *Rapporto annuale 2010*, Consiglio Regione Toscana, 2011

Linee Guida - Schede preliminari, Consiglio Regione Toscana, 2017, https://www.consiglio.regione.toscana.it/upload/AUTORIT%C3%80%20PARTECIPAZIONE/documenti/LINEE_GUIDA_%20Scheda%20Preliminare%20%20ottobre%20%202017.pdf

Mackenzie, J., Tan, P. L., Hoverman, S. & Baldwin, C., The value and limitations of participatory action research methodology, *Journal of hydrology*, 474, 11-21, 2012, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022169412007573>

Magnaghi, A., Dalla partecipazione all'autogoverno della comunità locale: verso il federalismo municipale solidale, *Democrazia e Diritto*, 3/2006, 2006, <http://www.geofilosofia.it/terra/Magnaghi.pdf>

Mainetto, N., *Guida Relazione Finale ver. gennaio 2010 - Autorità regionale per la partecipazione*, 2012

Marocchi, G., *Il peggior nemico dell'amministrazione condivisa*, Rivista Impresa Sociale, 2022, <https://www.rivistaimpresasociale.it/forum/articolo/il-peggior-nemico-dell-amministrazione-condivisa>

Materassi, L. & Tonarelli, A., *Progetto ARCO - Codice 235647. Verifica e valutazione finale*, 2021

McGuire, M., Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It, *Public Administration Review*, 66, 33-43, 2006, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00664.x>

Method - 21st Century Town Meeting®, Participedia, n.d., <https://participedia.net/method/145>

Method - Citizens' Assembly, Participedia, n.d., <https://participedia.net/method/4258>

Method - Citizens' Reference Panel, Participedia, n.d., <https://participedia.net/method/635>

Michels, A., Citizen Participation in Local Policy Making: Design and Democracy, *International Journal of Public Administration*, 35(4), 285-292, 2012, <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01900692.2012.661301>

Migliardi, A., Tortone, C., Grosini, M., Scarponi, S. & Coppo, A., *Lavorare con i gruppi. Una raccolta di tecniche di partecipazione* (Suglia, A. & Tosco, E., a cura di), Dors – Centro Regionale di Documentazione per la Promozione della Salute, 2019, https://www.dors.it/documentazione/testo/201910/Raccolta_tecniche_191028.pdf

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Codice del Terzo Settore*, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, n.d., <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Terzo-settore-e-responsabilita-sociale-impresefocus-on/Riforma-terzo-settore/Pagine/Codice-del-Terzo-Settore.aspx>

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Riforma del Terzo Settore*, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2016, <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Terzo-settore-e-responsabilita-sociale-impresefocus-on/Riforma-terzo-settore/Pagine/default.aspx>

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Adottate le linee guida sul rapporto tra pubbliche amministrazioni ed enti del Terzo settore*, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2021, <https://www.lavoro.gov.it/notizie/Pagine/Adottate-le-linee-guida-sul-rapporto-tra-pubbliche-amministrazioni-ed-enti-del-Terzo-settore.aspx>

Moro, G., Come si partecipa alla democrazia: la cittadinanza, in Almagisti, M. & Graziano, P. (a cura di), *Manuale di scienza politica*, Roma, Carocci, in corso di pubblicazione

Moro, G., Cittadini, dibattiti pubblici e legittimazione procedurale. Un early assessment dei dibattiti realizzati nel contesto del PNRR (agosto 2022), *Studi Politici*, 1/2022, 147-164, 2022

Nanz, P., Fritsche, M., *La partecipazione dei cittadini: un manuale. Metodi partecipativi: protagonisti, opportunità e limiti*, Bonn, Bundeszentrale für politische Bildung (versione italiana a cura della Regione Emilia-Romagna), 2012, <https://partecipazione.regione.emilia-romagna.it/tecnico-di-garanzia/documentazione/la-partecipazione-dei-cittadini-un-manuale/documenti/la-partecipazione-dei-cittadini-un-manuale>

OECD, *Evaluating Public Participation in Policy Making*, Parigi, OECD Publishing, 2005, <https://doi.org/10.1787/9789264008960-en>

OECD, *Focus on Citizens. Public Engagement for Better Policy and Services*, Parigi, OECD Publishing, 2009

OECD, Eight ways to institutionalise deliberative democracy, *OECD Public Governance Policy Papers, No. 12*, Parigi, OECD Publishing, 2021a, <https://doi.org/10.1787/4fcf1da5-en>

OECD, *Evaluation Guidelines for Representative Deliberative Processes*, Parigi, OECD Publishing, 2021b, <https://doi.org/10.1787/10ccbfcfcb-en>

OPER - Osservatorio partecipazione Emilia-Romagna, *Glossario*, Osservatorio Partecipazione, n.d., <https://www.osservatoriopartecipazione.it/glossario>

OPER - Osservatorio partecipazione Emilia-Romagna, *Guida alla lettura delle schede processo*, Osservatorio Partecipazione, 2020, https://www.osservatoriopartecipazione.it/common/media/Guida_consultazione_scheda_agosto2020.pdf

Orlandini, M., Rago, S. & Venturi, P., Co-produzione. Ridisegnare i servizi di welfare, *AICCON Ricerca - Short Paper, 1/2014*, 2014, https://cached.forges.forumpa.it/assets/Speeches/11232/venturi_short_paper_1_2014_3_.pdf

Osborne, S. P., The new public governance?, *Public Management Review*, 8(3), 377-387, 2006, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719030600853022>

Ostrom, E., Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy and Development, *World Development*, 24(6), 1073-1087, 1996, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0305750X9600023X>

Owen, H., *A Brief User's Guide to Open Space Technology*, OpenSpaceWorld.ORG, n.d.,
<https://openspaceworld.org/wp2/hho/papers/brief-users-guide-open-space-technology/>

Pacchi, C. & Zulianello, M., *Progettazione partecipata del progetto "la casa sul mare". Trekking urbano presso la Colonia Marina - Sabato 12 marzo 2011*, Comune di Follonica, 2022,
https://www.comune.follonica.gr.it/forum_cittadini/colonia/download/rapporto_12.03.11.pdf

PAQ – Pubblica Amministrazione di Qualità, *Bilancio Partecipativo. Come coinvolgere i cittadini nella governance locale*, Qualità PA, 2015, <http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/customer-satisfaction/ascolto-e-partecipazione-dellutenza/bilancio-partecipativo/>

PAQ – Pubblica Amministrazione di Qualità, *Guida ai processi partecipativi*, Qualità PA, 2018,
<http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/nc/services/news/article/guida-ai-processi-partecipativi/index-internal-link=&cHash=eaed92a4fd28f9043db28ed15ee68319.html>

Partenariato di progetto, *Formulario descrittivo compilato [Allegato 4]*, 2018

Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, Governo Italiano, 2021,
<https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>

Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le riforme istituzionali, *Le leggi regionali di partecipazione e di consultazione dei cittadini*, Ministro per le riforme istituzionali e la semplificazione normativa, 2021a, <https://www.riformeistituzionali.gov.it/media/1405/focus-llrr-partecipazione-e-consultazione-29ottobre2021.pdf>

Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le riforme istituzionali, *Processi partecipativi e di consultazione. Schede Regione per Regione*, Ministro per le riforme istituzionali e la semplificazione normativa, 2021b, <https://www.riformeistituzionali.gov.it/media/1403/allegato-2-schede-regionali-processi-partecipativi-e-di-consultazione.pdf>

Principio di sussidiarietà. Diritto amministrativo, *Enciclopedia online Treccani*, n.d.,
<https://www.treccani.it/enciclopedia/principio-di-sussidiarieta-diritto-amministrativo>

Profeti, S. & Tarditi, V., *Le pratiche collaborative per la co-produzione di beni e servizi: quale ruolo per gli Enti locali? Istituzioni del Federalismo*, 4/2019, 861-890, 2019,
https://www.regione.emilia-romagna.it/affari_ist/rivista_4_2019/ProfetiTarditi.pdf

Provincia autonoma di Trento, *Linee Guida in materia di coprogettazione di interventi socio-assistenziali*, Trentino Sociale, 2019,
<https://trentinosociale.provincia.tn.it/content/download/13253/232645/file/Allegato%20C.pdf>

Redazione Il Giunco, Colonia Marina, il Comune cerca un gestore: al via il bando per attività sociali e culturali, *Il Giunco.net*, 2023, <https://www.ilgiunco.net/2023/05/02/colonia-marina-il-comune-cerca-un-gestore-al-via-il-bando-per-attivita-sociali-e-culturali/>

Regione Emilia-Romagna - Servizio Comunicazione, Educazione alla Sostenibilità e Strumenti di partecipazione, PartecipAzioni: sostantivo, plurale. Guida metodologica per la gestione di processi di partecipazione integrati (Franceschini, S., a cura di), *Quaderni della partecipazione*, 01/16, 2016,
<https://partecipazione.regione.emilia-romagna.it/tutte-le-pubblicazioni/pubblicazioni/partecipazione-1/partecipazioni-guida-metodologica-processi-partecipativi-integrati>

Regione Toscana - Assessorato alle infrastrutture digitali e innovazione, *L'idea*, Open Toscana – Partecipazione, n.d.-a, <https://partecipa.toscana.it/idea>

Regione Toscana - Assessorato alle infrastrutture digitali e innovazione, *Partecipazione*, Open Toscana, n.d.-b, <https://partecipa.toscana.it>

Regione Toscana, *Sistema di acquisti telematici della Regione Toscana*, Sistema Telematico Acquisti Regionale della Toscana, n.d., <https://start.toscana.it/site-references/progetto>

Regione Toscana, *Allegato A - Vademecum sulla coprogettazione*, Regione Toscana, 2017,
http://www301.regione.toscana.it/bancadati/atti/Contenuto.xml?id=5148629&nomeFile=Delibera_n.570_del_29-05-2017-Allegato-A

Regione Toscana, Allegato A - Avviso pubblico Servizi di accompagnamento al lavoro per persone svantaggiate, in *Supplemento al Bollettino Ufficiale della Regione Toscana n. 11 del 14.3.2018*, 2018

Regione Toscana, *Il Dopo di Noi in Toscana*, Regione Toscana, 2022,
<https://www.regione.toscana.it/il-dopo-di-noi-in-toscana>

Relazione illustrativa - Schema di decreto legislativo recante “Codice del Terzo settore, a norma dell’articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106”, Camera dei Deputati, n.d., http://documenti.camera.it/apps/nuovosito/attigoverno/Schedalavori/getTesto.ashx?file=0417_F001.pdf&leg=XVII

Rescigno, G. U., Principio di sussidiarietà orizzontale e diritti sociali, in *Diritto pubblico*, 1/2002, 5-50, 2002, <https://www.rivisteweb.it/doi/10.1438/7446>

Rete UP Umana Persone, Legacoop sociali Toscana & Confcooperative Federsolidarietà Toscana, *Co-progettare la co-programmazione e la co-progettazione: una ricognizione nel contesto toscano. I risultati di un percorso condiviso di ricerca intervento*, Umana Persone, 2022, <https://umanapersone.it/site/wp-content/uploads/2022/11/Dossier-Co-Progettare-la-Co-Programmazione-def.20.10.2022.pdf>

Rowe, G. & Frewer L. J., Evaluating Public-Participation Exercises: A Research Agenda, *Science, Technology, & Human Values*, 29/4, 512-556, 2004, <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/0162243903259197>

Schmidt, V. & Wood, M., Conceptualizing throughput legitimacy: Procedural mechanisms of accountability, transparency, inclusiveness and openness in EU governance, *Public Admin*, 97, 727-740, 2019, <https://doi.org/10.1111/padm.12615>

Servizio studi e Segreteria generale - Corte Costituzionale, *Costituzione della Repubblica Italiana*, Corte costituzionale, 2023, https://www.cortecostituzionale.it/documenti/download/pdf/Costituzione_della_Repubblica_italiana.pdf

Settore 1 - Ufficio informazione e comunicazione, *Iter burocratico per la procedura di affidamento del Processo partecipativo della ex Colonia*, Comune di Follonica, n.d., https://www.comune.follonica.gr.it/forum_cittadini/colonia/download/iter_affidamento.pdf

Siete Presente. Giovani protagonisti del cambiamento, Giovanisi. Il progetto della Regione Toscana per l’autonomia dei giovani, 2022, <https://giovanisi.it/2022/12/siete-presente-giovani-protagonisti-del-cambiamento/>

Sondaggio deliberativo, Regione Emilia-Romagna, Assemblea Legislativa, 2022,

https://partecipazione.regione.emilia-romagna.it/tecnico-di-garanzia/servizi/linee-guida-per-la-progettazione/copy_of_gli-strumenti-di-democrazia-diretta-deliberativa-partecipativa-dddp

The Royal Society for the Encouragement of Arts, Manufactures and Commerce, *How to run a citizens' assembly A handbook for local authorities based on the Innovation in Democracy Programme*, 2020, <https://www.thersa.org/globalassets/reports/2020/IIDP-citizens-assembly.pdf>

Town Meeting, Regione Emilia-Romagna, Assemblea Legislativa, 2022,

https://partecipazione.regione.emilia-romagna.it/tecnico-di-garanzia/servizi/linee-guida-per-la-progettazione/copy_of_gli-strumenti-di-democrazia-diretta-deliberativa-partecipativa-dddp

Tutti nella stessa Barga, Open Toscana – Partecipazione, 2020,

<https://partecipa.toscana.it/web/tutti-nella-stessa-barga>

Uffici regionali Giunta Regionale, *Delibera n. 570 del 29-05-2017*, Regione Toscana, 2017,

http://www301.regione.toscana.it/bancadati/atti/Contenuto.xml?id=5148628&nomeFile=Delibera_n.570_del_29-05-2017

Una guida per consentire la co-creazione nelle amministrazioni pubbliche, CORDIS. Risultati della ricerca dell'UE, 2020, <https://cordis.europa.eu/article/id/422183-a-guide-for-enabling-co-creation-in-public-administrations/it>

UP - Umana Persone, *Chi siamo*, Umana Persone, n.d., <https://umanapersone.it/chi-siamo/>

Valastro, A., *Partecipazione, politiche pubbliche, diritti*, Astrid-online.it, 2010, https://www.astrid-online.it/static/upload/protected/Vala/Valastro---Relazione-introductiva_08_03_10.pdf

Valastro, A. (a cura di), *Le regole locali della democrazia partecipativa: tendenze e prospettive dei regolamenti comunali*, Napoli, Jovene, 2016

Vignani, G., Co-progettare la Co-programmazione e la Co-progettazione: una ricognizione nel territorio toscano. I risultati di una ricerca-intervento, *Impresa Sociale*, 1/2023, 81-100,

<https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/coprogettare-la-coprogrammazione-e-la-coprogettazione-una-ricognizione-nel-territorio-toscano>

Weaver, L. & Cousins, J. B., Unpacking the Participatory Process, *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, 1(1), 19-40, 2007, <https://doi.org/10.56645/jmde.v1i1.144>

Welcome to Open Space!, OpenSpaceWorld.ORG | inviting faster, easier organization – everywhere, n.d., <https://openspaceworld.org/wp2/>

Welfare e agenda digitale locale, OPER - Osservatorio partecipazione Emilia-Romagna, 2023, <https://www.osservatoriopartecipazione.it/scheda-processo/2162>

What is Deliberative Polling®? | *Deliberative Democracy Lab.*, Stanford. Deliberative Democracy Lab, n.d., <https://deliberation.stanford.edu/what-deliberative-pollingr#TheProcess>

RINGRAZIAMENTI

A chiusura di questo elaborato, vorrei dedicare lo spazio in questione alle persone che sono state per me di fondamentale aiuto durante tutta l'attività di ricerca, dimostrando professionalità e volontà di sostenermi.

Desidero esprimere profonda e sincera gratitudine al mio relatore, il Professor Giovanni Moro, per avermi fornito la preziosa opportunità di analizzare e trattare degli oggetti di studio così stimolanti e rilevanti, al centro dei miei personali interessi. La sua vasta conoscenza della materia e la sua costante diponibilità sono state di grande valore durante l'intero percorso, dalla strutturazione alla stesura della tesi.

Vorrei poi ringraziare tutte e tutti coloro che hanno contribuito in modo sostanziale alla riuscita di questo studio, fornendo dati e contributi assolutamente essenziali e senza i quali non avrei raggiunto questo risultato. Vi sono riconoscente per tutto il supporto, il coinvolgimento e l'interesse che mi avete dimostrato in questi mesi, per la quantità e la qualità del materiale e per i vostri consigli costruttivi. Ringrazio sentitamente Barbara Catalani, Noemi Mainetto, Carlo Andorlini, Gianna Vignani, Daniele Botteri, Alessia Argentieri, Andrea Di Bernardo, Katia Piccini, Alberto Robiati, Francesca Fattorini, Sandra Gallerini, Riccardo Andreini e Laura Mazzanti.

Grazie a tutte e a tutti voi ho sperimentato una concreta e sincera apertura nel volermi aiutare in questo lavoro di ricerca. Ve ne sono grata.