



## Relazione conclusiva Officina Partenariale Sperimentale [OPS A] - SNAI Partecipazione nelle Aree Interne

## Sommario

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>2</b>
<b>ABBREVIAZIONI .....</b>	<b>3</b>
<b>LEGENDA SIMBOLI .....</b>	<b>3</b>
<b>RIFERIMENTI DELLA SPERIMENTAZIONE .....</b>	<b>4</b>
<b>1. OFFICINE PARTENARIALI SPERIMENTALI SULLA STRATEGIA NAZIONALE AREE INTERNE .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1. IL FABBISOGNO DELL'AMMINISTRAZIONE: FASE DEL PROCESSO DECISIONALE E OBIETTIVO GENERALE DELLA COLLABORAZIONE CON IL COMITATO TECNICO DELLE AREE INTERNE .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2. IL FOCUS OGGETTO DI INTERESSE E I TRE AMBITI DELLE PRIME SPERIMENTAZIONI NELLE OPS: GLI OBIETTIVI SPECIFICI .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3. LE CONDIZIONI AL CONTERNO DELLA SPERIMENTAZIONE: IL MANDATO, GLI ATTORI, I RUOLI.....</b>	<b>7</b>
<b>2. [OPS] - PARTECIPAZIONE NELLE AREE INTERNE: RACCONTO DELL'ESPERIENZA .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1. OBIETTIVO SPECIFICO .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2. IL PROCESSO: MAPPA E DESCRIZIONE .....</b>	<b>11</b>
<b>3. INSEGNAMENTI APPRESI E SUGGERIMENTI DALL'ESPERIENZA.....</b>	<b>15</b>

## Introduzione

Il Progetto Officine Coesione [OC], finanziato dal PON *Governance* e Capacità Istituzionale 2014-2020, nasce con lo spirito di affiancare le Amministrazioni responsabili di *policy* e/o progetti di sviluppo nella conoscenza, nella diffusione e nella sperimentazione pratica dei principi contenuti nel Codice Europeo di Condotta del Partenariato al fine di rendere il dialogo partenariale un supporto effettivo e concreto al disegno di politiche efficaci in diversi contesti di riferimento.

Le Officine Partenariali Sperimentali [OPS] sono ambiti di lavoro interattivo in cui si attuano pratiche partenariali per il disegno, l'attuazione, il monitoraggio e la valutazione delle Politiche di Coesione. Le OPS sono attivate in collaborazione con le Amministrazioni titolari delle politiche, i rispettivi partenariati e le loro reti.

Il presente documento restituisce l'esperienza fatta in seno alla collaborazione tra il Progetto OC e il Comitato Tecnico Aree Interne [CTAI] sulla Strategia Nazionale Aree Interne [SNAI]. Esso ripercorre l'esperienza descrivendola nel modo indicato di seguito:

1. genesi e fabbisogno del CTAI > identificazione dell'oggetto di interesse e dei tre ambiti intorno al quale disegnare il processo e compiere le sperimentazioni;
2. racconto dell'esperienza maturata nelle 3 OPS ("Partecipazione nelle Aree Interne", "Rete dei giovani delle Aree Interne" e "Politiche di mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici nelle Aree Interne") > cosa è stato fatto;
3. suggerimenti dall'esperienza > individuazione dei punti di forza e di debolezza del percorso affrontato e valorizzazione degli elementi di replicabilità e/o di quelli cui invece prestare attenzione.

La restituzione dell'esperienza utilizza le chiavi di lettura suggerite dal Codice Europeo di condotta del Partenariato seguendo la falsa riga della "scheda di osservazione di una pratica partenariale"<sup>1</sup>, lo strumento predisposto nell'ambito del Progetto OC per osservare esperienze - in atto o già concluse - ritenute di qualità e per questo selezionate per offrire spunti utili all'elaborazione delle Linee Guida nell'ambito del Laboratorio di Ricerca e Intervento "Metodi e strumenti per la costituzione, la regolazione e l'organizzazione di Partenariati pertinenti nella programmazione 2021-2027".

Tale impostazione è animata dalla volontà di fornire, per quanto possibile, una lente comune attraverso la quale guardare e documentare coerentemente le esperienze oggetto dei diversi tipi di OPS previsti dal Progetto OC, cercando di renderle confrontabili per facilitare i lavori all'interno del Laboratorio.

---

<sup>1</sup> Lo strumento restituisce l'OPS tipo B di osservazione di una pratica partenariale. Il Progetto OC prevede in tutto tre tipi di OPS così come indicato di seguito: OPS [A] di coprogettazione; OPS [B] di osservazione, analisi e diagnosi; OPS [C] di informazione, formazione, trasferimento metodi e strumenti.

## Abbreviazioni

**CTAI:** Comitato tecnico delle Aree Interne

**SNAI:** Strategia Nazionale delle Aree Interne

**AI:** Aree Interne

**Progetto / Team OC:** Progetto / Team Officine Coesione







**OPS:** Officina Partenariale Sperimentale

**OPS [A]:** Officina Partenariale Sperimentale di coprogettazione

**OPS [B]:** Officina Partenariale Sperimentale di osservazione, analisi, diagnosi

**OPS [C]:** Officina Partenariale Sperimentale di informazione, formazione, trasferimento metodi e strumenti

## Legenda simboli

Simboli	Descrizione e significato
	Struttura e durata del processo > <i>le fasi di lavoro e i tempi</i>
	Oggetto e obiettivo della fase di lavoro > <i>su cosa lavoriamo e perché</i>
	Soggetti coinvolti nella fase di lavoro, con ruolo attivo > <i>con chi lavoriamo</i>
	Modalità, metodi e tecniche di coinvolgimento > <i>come lavoriamo</i> <sup>2</sup>
	Documenti funzionali allo svolgimento delle attività, ne consentono la gestione e variano in reazione alla metodologia di lavoro utilizzata diverse fasi. Possono riguardare: 1. l'organizzazione e la gestione del lavoro (base di riferimento su come si lavora) <sup>3</sup> 2. l'oggetto (base di riferimento per l'elaborazione di contenuti) <sup>4</sup>
	Esiti delle fase di lavoro (intermedi o finali)

<sup>2</sup> Si tratta delle modalità di interazione (tra i soggetti coinvolti) messe in campo nelle fasi di lavoro: possono essere più o meno strutturate sotto il profilo metodologico (libere; semi-strutturate; strutturate) e prevedere l'uso di tecniche di facilitazione codificate (es.: *focus group; metaplan; etc.*).

<sup>3</sup> Ad esempio: 1) la Proposta di co-conduzione della OPS che, una volta condivisa con l'Amministrazione di riferimento e i *partner* coinvolti, evolve nel Piano di Lavoro della OPS e contiene il programma di lavoro, i metodi e i tempi per realizzarlo in relazione al risultato atteso; 2) la mappa degli attori pertinenti l'oggetto in discussione che individua, in base a criteri condivisi, i soggetti da coinvolgere nelle attività previste nella fase di lavoro; 3) *set* documentali strumentali al corretto funzionamento della metodologia di lavoro individuata (*guide, tutorial...*).

<sup>4</sup> Si tratta di documenti di contenuto, generalmente intermedi e funzionali all'applicazione del metodo utilizzato nella interazione con i partecipanti, a titolo di esempio: 1) documenti elaborati/condivisi da una pluralità di attori; 2) *report* grafici di lavoro in gruppo; 3) *form* di consultazione *on line*; 4) basi conoscitive comuni etc..

## Riferimenti della sperimentazione

La tabella successiva mette in evidenza alcuni punti chiave della sperimentazione in relazione ai documenti di *input* del Progetto OC e a quelli prodotti nella OPS.

Documenti di <i>input</i> - Cornice di riferimento	Correlazione con principi e concetti chiave > quali attori coinvolgiamo in quali fasi
Codice europeo di condotta sul partenariato	<p>Capo II - Principi essenziali relativi a procedure trasparenti per l'identificazione dei partner interessati.</p> <p>Articolo 4 - Identificazione dei <i>partner</i> pertinenti per i programmi</p> <p>Le sperimentazioni hanno coinvolto la <b>società civile</b> non limitandosi alle rappresentanze e ai soggetti organizzati: <i>partner</i> ambientali, organizzazioni non governative e organismi di promozione dell'inclusione sociale, singoli cittadini/esperti/imprese etc..</p>
	<p>Capo III - Principi essenziali e buone prassi in materia di coinvolgimento dei <i>partner</i> pertinenti nella preparazione dell'accordo di partenariato e dei programmi</p> <p>Articolo 8 - Preparazione dei programmi punti (a) (b)</p> <p>Le sperimentazioni hanno coinvolto i <i>partner</i> pertinenti nella <b>fase di preparazione</b> della SNAI, in particolare per quanto riguarda:</p> <p>a) l'analisi e l'identificazione delle esigenze;</p> <p>b) la definizione o la selezione delle priorità e dei relativi obiettivi specifici.</p>
Linee Guida "Metodi e strumenti per la costituzione, la regolazione e l'organizzazione di Partenariati pertinenti nella programmazione 2021-2027"	<p>Cap. 2.3 I "principi essenziali"- una declinazione di "buone prassi"</p> <p>Stretta cooperazione e consultazione (pag.11/12)</p> <p>Il percorso ha riguardato la <b>fase di preparazione</b> della nuova strategia SNAI 21/27 e in particolare le sottofasi dell'<b>ascolto</b>, <b>impulso</b> ed <b>elaborazione</b> di un contributo competente e argomentato da parte dei <i>partner</i> e dei partecipanti al processo.</p>
	<p>Cap. 2.3 I "principi essenziali"- una declinazione di "buone prassi"</p> <p>Informazione, consultazione, <i>partnership</i>: le forme della partecipazione (pag.16)</p> <p>Sui soggetti attivati: "(ii) la consultazione è uno strumento di arricchimento conoscitivo delle scelte di <i>policy</i> e può (deve) essere utilizzato anche oltre il perimetro del Partenariato, in quanto può, in modo mirato e motivato, <b>interessare anche soggetti non inclusi tra i <i>partner</i></b>".</p>
	<p>Cap. 2.5 La costituzione del Partenariato pertinente - Il rapporto tra oggetto e partner (pag.27)</p> <p>Il principio che ha guidato la selezione dei <i>partner</i> e dei partecipanti è il "criterio di coerenza tra profilo del <i>partner</i> e oggetto" e quindi l'individuazione di attori rilevanti e competenti rispetto all'oggetto in discussione.</p>
	<p>Cap. 2.5 La costituzione del Partenariato pertinente - La selezione dei <i>partner</i> (pag.28)</p>

	I criteri con cui sono stati selezionati i partecipanti alle attività sono stati di differenziare tra <i>partner</i> che hanno una presenza/ruolo nazionale e <i>stakeholder</i> che svolgono un ruolo regionale/locale.
	Cap. 2.6. Oggetto dell'azione partenariale (pag.33) Il Codice Europeo di Condotta sul Partenariato fa riferimento alle Politiche di Coesione. Il principio dell'agire in Partenariato copre l'intero ventaglio delle politiche pubbliche. I processi che possono essere definiti come "programmazione unitaria" si concretizzano in forme di coordinamento tra i fondi che supportano lo sviluppo locale.
Linee Guida "Strategie e strumenti per accrescere la capacità dei partner nella programmazione 2021-2027"	<i>Cap 2.2. Rafforzare sia la capacità istituzionale che la capacità amministrativa dei partner</i> Le attività dell'officina sono state svolte allo scopo di aumentare la capacità istituzionale <sup>5</sup> del gruppo partenariale e di aumentare la qualità, la pertinenza e l'efficacia del lavoro dei partner nelle fasi e nei processi in particolare di consultazione e di co-progettazione.
	<i>Cap 5. Rafforzare le competenze trasversali dei partner</i> La modalità di lavoro dei tavoli di co-progettazione favorisce il rafforzamento delle competenze trasversali dei partner ed in particolare le capacità relative all'organizzazione del lavoro di squadra, alla gestione strategica di obiettivi e iniziative, alla gestione multilivello delle parti interessate.
	<i>Cap 9. Rafforzare la capacità dei partner di raccogliere e sintetizzare indicazioni da parte dei propri associati e delle comunità di riferimento</i> Attraverso la compilazione del <i>form</i> di consultazione ed il lavoro collaborativo dei tavoli di co-progettazione, i partner hanno avuto l'occasione di produrre in modo autonomo e collettivo le criticità ed il fabbisogno legati alle attuali politiche e di costruire relative soluzioni, al fine di migliorare una strategia delle politiche di coesione.
Le OPS - Profilo e modello operativo	Schema di lavoro (pag.7)
<b>Documenti di output</b>	
Le OPS - Profilo e modello operativo	Documenti prodotti nelle OPS (Att.1/2/3) (pagg. 9, 10, 11) . proposta di co-conduzione; . piano di lavoro; . relazione conclusiva e <i>output</i>

<sup>5</sup> Per capacità istituzionale intendiamo la capacità delle organizzazioni partenariali di sviluppare e implementare strategie e strumenti che contribuiscano a rendere massimi il rendimento dell'azione pubblica e le prospettive di sviluppo per la collettività e per le comunità di riferimento delle organizzazioni stesse. Linee Guida "Strategie e strumenti per accrescere la capacità dei partner nella programmazione 2021-2027" pag 3.

## 1. Officine Partenariali Sperimentali sulla Strategia Nazionale Aree Interne

### 1.1. Il fabbisogno dell'Amministrazione: fase del processo decisionale e obiettivo generale della collaborazione con il Comitato Tecnico delle Aree Interne

Il Comitato Tecnico delle Aree Interne, in vista della conclusione del periodo di sperimentazione della SNAI sulle 72 aree pilota e della sua trasformazione in una politica nazionale strutturale, ha segnalato l'esigenza di lavorare al perseguimento dei seguenti obiettivi:

1. dare corpo e struttura alla propria *Constituency*, concepita come una rete di partenariati tematici capaci di lavorare e formulare proposte di *policy* concrete e condivise su ambiti ritenuti prioritari per le AI;
2. coinvolgere e dare voce, all'interno di questi partenariati, ai soggetti (locali e sovralocali) rappresentativi della società civile e del mondo non istituzionale al fine di rafforzarne il ruolo e la capacità di incidere positivamente sull'efficacia delle politiche per le AI;
3. garantire un buon livello di qualità, di sostenibilità e di efficacia ai processi partecipativi nelle AI, essendo essi alla base della definizione delle strategie.

L'esigenza di organizzare il proprio partenariato, di individuare modi e luoghi per una interazione diretta e costante con le voci dei territori più deboli ma più consapevoli delle esigenze reali cui dare risposta con politiche appropriate, la necessità di definire con chiarezza i contorni entro i quali un processo partecipativo nelle AI possa definirsi tale ed essere efficace, ha spinto il CTAI ad avviare una sperimentazione sul campo per gettare basi solide per la gestione della nuova stagione della SNAI nelle fasi di programmazione, attuazione, monitoraggio. La sperimentazione si colloca dunque nella fase di elaborazione e programmazione della nuova Strategia 2021-2027.

### 1.2. Il focus oggetto di interesse e i tre ambiti delle prime sperimentazioni nelle OPS: gli obiettivi specifici

Il focus oggetto di interesse del CTAI è dunque l'accompagnamento alla costituzione, abilitazione e rafforzamento della *Constituency*, la propria rete partenariale, a partire da tre ambiti ritenuti prioritari, intorno ai quali sono state progettate e sviluppate altrettante Officine Partenariali Sperimentali di coprogettazione che puntavano a dare risposta ad alcune domande precise.

Ciascuna OPS aveva il compito di accompagnare un primo nucleo di soggetti attivi e competenti<sup>6</sup> sul problema individuato nella sperimentazione di un metodo di lavoro, replicabile e ispirato al Codice Europeo

---

<sup>6</sup> Il termine "competenza" è qui da intendersi nell'accezione di essere portatore di conoscenze e di esperienze pratiche ma anche di comportamenti capaci di innescare il potenziale dei singoli all'interno del gruppo partenariale e del partenariato nel suo insieme.

di Condotta del Partenariato, aiutandolo a esercitare il ruolo di *partner* di riferimento del CTAI per la costruzione di risposte condivise alla domanda individuata.

La sperimentazione, accompagnata dal *team* del Progetto Officine Coesione, si è concentrata su alcuni elementi centrali e dirimenti per l'efficacia delle politiche per le Aree Interne:

1. partecipazione nelle Aree Interne > è trasversale a qualunque ambito tematico affrontato da un partenariato pertinente del CTAI e riguarda l'individuazione di un modello partecipativo sostenibile e applicabile alla SNAI; la domanda cui si è provato a dare risposta riguarda il processo: come fare partecipazione nelle AI?;
2. rete dei giovani delle Aree Interne > affronta la necessità di rendere i giovani *partner* attivi (*under 40*) in tutto il ciclo di vita della SNAI, di costituire e di legittimare una rete capace di presentare proposte di politiche giovanili per le AI e di monitorare l'attuazione della SNAI attraverso un osservatorio; la domanda cui si è provato a dare risposta riguarda un partenariato pertinente targettizzato su una fascia di attori ricca di potenzialità ma difficilmente raggiungibile: come rafforzare la partecipazione attiva dei giovani delle Aree Interne?;
3. politiche di mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici nelle Aree Interne > affronta una emergenza comune a tutte le AI (e non solo), molto diversificata sul territorio nazionale, che necessita di un partenariato adeguatamente preparato sul piano tecnico/scientifico; la domanda cui si è provato a dare risposta riguarda la specificità e la complessità dell'oggetto del processo: come includere il tema dell'adattamento climatico nelle strategie delle AI?

### 1.3. Le condizioni al contorno della sperimentazione: il mandato, gli attori, i ruoli.

L'accompagnamento al CTAI nasce sotto la spinta di un mandato politico deciso, convinto e consapevole. Nella tabella che segue sono indicati gli attori e i ruoli chiave della sperimentazione.

Progetto OC - CTAI: attori e ruoli		
Regia politica	Ministro per il Sud e la Coesione Territoriale	Giuseppe Provenzano >> Mara Carfagna
Regia tecnica	Referente tecnico/politico: Coordinatore Nazionale del CTAI	Francesco Monaco >> Domenico Gambacorta
Accompagnamento metodologico e facilitazione	Team Progetto OC	n. 5 consulenti tecnico/scientifici

Il tipo di conoscenza cui si fa riferimento è di tre tipi: scientifica, ordinaria, interattiva. Alla prima di tipo scientifico, si aggiungono: quella ordinaria ossia derivante dall'esperienza acquisita dal contatto diretto e quotidiano con il problema che si vuole affrontare; quella interattiva, generata dal confronto tra i diversi attori coinvolti in un processo decisionale. Il partenariato, così come auspicato dal Codice, è un luogo d'interazione costruttiva tra diverse competenze. Per approfondimenti: *Lindblom C.E., Cohen D. K., 1979, Usable Knowledge: Social Science and Social Problem Solving, Yale U.P., New Haven.*



Partner <i>driver</i> <sup>7</sup> / pertinenti <sup>8</sup>		
. Partecipazione	Cittadinanzattiva ( <i>driver</i> ) . AIP2 Italia . ActionAid Italia	n.3 Associazioni di livello nazionale
. Rete dei giovani	Partner <i>driver</i> : . Gran Sasso Science Institute GSSI . Rete RiFAI (Rete italiana dei Facilitatori delle Aree Interne)	n.1 Istituto di ricerca
. Cambiamenti climatici	Legambiente	n.1 Associazione di livello nazionale
Partecipanti/soggetti coinvolti <sup>9</sup>		
Tipologia		
. Partecipazione	. Soggetti locali	n.17
	. Soggetti nazionali	n.9
	. Società civile/terzo settore/volontariato	n.12
	. Professionisti/Società/ Assistenza Tecnica	n.4
	. Ente locale	n.6
	. Università/Scuola/Ricerca	n.6
. Rete dei giovani ( <i>under 40</i> )	. Soggetti locali	n.377
	. Soggetti nazionali	n.14
	. Persona singola	n.203
	. Società civile/terzo settore/volontariato	n.115
	. Ente locale	n.35
	. Università/Scuola/Ricerca	n.15
. Cambiamenti climatici	. Soggetti locali	n.19
	. Soggetti nazionali	n.9
	. Società civile/terzo settore/volontariato	n.14
	. Professionisti/Società/ Assistenza Tecnica	n.2

<sup>7</sup> Si tratta di un testimone privilegiato sull'ambito oggetto di interesse che ha avviato i lavori con il supporto del CTAI, predisponendo un "documento *driver*" ossia una relazione che inquadra l'oggetto di indagine all'interno del particolare contesto delle AI, descrivendone le caratteristiche e le sfide che occorre affrontare. La selezione e il coinvolgimento di un primo gruppo di "*partner pertinenti*" accompagna la redazione del *draft*.

<sup>8</sup> I *partner pertinenti*, in questo caso, non si limitano alle "rappresentanze" così come indicate nel Codice Europeo di Condotta per il partenariato ma coinvolgono la società civile.

<sup>9</sup> I dati in tabella sono indicativi della tipologia e consistenza dei soggetti coinvolti e mobilitati nelle tre OPS SNAI. Per le OPS "Partecipazione" e "Cambiamenti climatici" ci si riferisce al totale dei soggetti coinvolti nelle Fasi 2 e 3 di lavoro così come descritte nel capitolo successivo, mentre per la OPS "Rete dei Giovani" si indica il totale dei soggetti rispondenti alla consultazione *on line* (in fase 2).

A questi si aggiungono i beneficiari diretti e indiretti delle attività realizzate individuati, così come indicato nella tabella seguente, in relazione ad alcuni elementi oggettivi (ad es.: gli esiti attesi dei lavori) e ad alcuni fattori e/o dinamiche osservati/e durante l'esperienza:

Beneficiari diretti	Cosa
CTAI	<ul style="list-style-type: none"> <li>· primi nodi della <i>Constituency</i> &gt; nuclei di n.3 partenariati tematici della rete;</li> <li>· impostazione/valutazione di un processo e un metodo di lavoro in partenariato (implementabile, perfettibile, ispirato al Codice Europeo di condotta del Partenariato);</li> <li>· priorità di lavoro per le AI sull'ambito tematico di riferimento;</li> <li>· proposte di <i>policy</i> concrete sulle prime priorità individuate;</li> <li>· suggerimenti per attività di rafforzamento della rete della <i>Constituency</i> e/o dei <i>partner</i> attivati (ad es.: formazione; <i>capacity building</i> etc.)</li> </ul>
Beneficiari indiretti	Cosa
Giovani delle AI	<i>Networking</i> ; ascolto, formazione e scambio di esperienze; costituzione/organizzazione della rete al di là del supporto del CTAI; organizzazione e/o trasferimento del metodo di lavoro in altri contesti/occasioni (es.: partecipazione allo Sponz Fest 2021 <sup>10</sup> ).
Attori coinvolti	Spinta alla creazione di gruppi di lavoro/studio/confronto e riflessione sulle AI; metodologie per costruire proposte di <i>policy</i> praticabili e comprensibili alla Pubblica Amministrazione (PA).
Enti locali	Modalità utili per strutturare spazi di ascolto permanenti con la società civile nella fase ascendente della programmazione e nelle successive fasi di attuazione e monitoraggio.

È opportuno ricordare che nel corso della sperimentazione le condizioni al contorno appena descritte sono mutate in ragione del cambio di Governo avvenuto nei primi mesi del 2021. Ciò ha generato - sul processo impostato e descritto in questa relazione - oltre che un impatto temporale sulle attività programmate, un cambio della regia politica e tecnica nonché un indebolimento della forza del mandato politico che ne sosteneva le attività. Tale elemento, non certo inusuale nell'arco di vita di un processo partenariale/partecipativo applicato alle politiche pubbliche, offre l'occasione di rileggere l'esperienza anche alla luce di un cambiamento sostanziale intervenuto nelle condizioni al contorno esistenti al momento in cui essa è stata generata.

Infine, si segnala che il processo sperimentato all'interno delle OPS SNAI è comune a tutti e tre gli ambiti oggetto dei lavori. Tale scelta è motivata dalla volontà di osservarne e testarne la funzionalità e l'efficacia su oggetti diversi, trattati da gruppi partenariati differenti (per numero e composizione) a parità di risultato atteso.

Il processo sperimentato, utilizzando metodi e tecniche differenti a seconda dei casi, è di tipo partecipativo poiché coinvolge i partecipanti nella coprogettazione di proposte di *policy* su ambiti di interesse prioritari per il CTAI e per il Ministro di riferimento, i quali desiderano avvalersi dei risultati per orientare le scelte programmatiche della SNAI (processo decisionale aperto).

<sup>10</sup> <https://www.sponzfest.it/2021/manifesto-aree-interne/>

Inoltre, la coincidenza delle attività con le misure adottate per combattere la pandemia ha influito sostanzialmente sulle scelte metodologiche e operative per la gestione dei tavoli di lavoro, restituendo alcuni elementi utili anche per superare la difficoltà ad organizzare politiche partecipative in territori estesi a scarsa densità di popolazione.

## 2. [OPS] - Partecipazione nelle Aree Interne: racconto dell'esperienza

### 2.1. Obiettivo specifico



La **domanda** sulla quale il primo nucleo di *partner* pertinenti il tema della progettazione partecipata per le politiche pubbliche è stato chiamato a collaborare è: **come fare partecipazione nelle AI?**

L'obiettivo è stato di individuare, in maniera condivisa, suggerimenti da fornire al CTAI affinché possa creare condizioni favorevoli alla realizzazione di processi partecipativi di qualità nelle AI.

La riflessione parte dalla consapevolezza che un processo partecipativo è efficace se correttamente tarato sulla specificità dei contesti all'interno dei quali ci si aspetta che esso porti un risultato, oltre che sulla conoscenza degli elementi chiave che ne garantiscono la fattibilità, la sostenibilità, l'efficacia. Le caratteristiche proprie delle Aree Interne spingono ad interrogarsi meglio e più a fondo su quale sia un modello partecipativo di qualità applicabile in questi territori affinché i soggetti locali possano utilmente impiegare le risorse disponibili sulla SNAI.

La missione è stata dunque di **indicare, in ordine di priorità**, quali siano elementi e fattori capaci di garantire la praticabilità dei processi partecipativi nelle Aree Interne. Tali condizioni si sono tradotte in **proposte** e suggerimenti da portare all'attenzione del CTAI e del Ministro per il Sud e la Coesione Territoriale affinché possano agire concretamente sulla creazione di **condizioni idonee alla realizzazione di processi partecipativi di buona qualità nelle AI**.

### 2.2. Il processo: mappa e descrizione

Il processo<sup>11</sup> si è sviluppato in tre fasi successive, in un arco temporale complessivo di circa 8 mesi<sup>12</sup>, così come descritto di seguito, in relazione alla mappa presenta a pag.14. Essa indica schematicamente: la struttura del processo (fasi e tempi), i *partner* e gli attori coinvolti (chi e quanti), le modalità di interazione messe in campo, gli strumenti di animazione/coinvolgimento e di comunicazione utilizzati, gli *output*.

**Fase 1:** avvio delle attività > è stato formato un primo *team* di lavoro costituito da una rappresentanza tecnico/politica del CTAI, il partner *driver* (Cittadinanzattiva) e un primo nucleo di esperti del Progetto OC; sono stati individuati e condivisi obiettivi e modalità di lavoro per elaborare il documento *driver* da utilizzare come stimolo all'avvio dei lavori sul tema in occasione dell'evento di lancio dell'attività al *Festival* della Partecipazione 2020, in presenza del Ministro Giuseppe Provenzano; CTAI e *partner driver* sono stati supportati nella individuazione di *partner* pertinenti da coinvolgere nei lavori attraverso la costruzione di una mappa di

<sup>11</sup> Riferimenti alle Linee Guida del Laboratorio di Ricerca e Intervento "Metodi e strumenti per la costituzione, la regolazione e l'organizzazione di Partenariati pertinenti nella programmazione 2021-2027": pagg.10/11; pagg. 27-32; pag. 33.

<sup>12</sup> Il periodo di tempo indicato si riferisce alla durata cumulativa dell'accompagnamento del *Team* OC al CTAI e al gruppo di lavoro sullo specifico ambito di intervento. Si ricorda che il *Team* OC era impegnato in via non esclusiva con il CTAI e che lo supportava parallelamente sui tre ambiti di intervento.

attori che ricomprendeva associazioni e realtà attive nel campo della partecipazione, con esperienza nelle aree interne, di livello nazionale facendo tesoro dell'esperienza fatta dal CTAI nelle 72 aree progetto e mutuandone le modalità di reperimento (*scouting*); i *partner* pertinenti sono stati attivati per fornire contributi e punti di vista sulla bozza del documento *driver* che ha successivamente assunto la sua forma definitiva; è stato organizzato e realizzato l'evento di lancio dell'iniziativa il 12.20.2020 al *Festival* della Partecipazione durante il quale il Ministro Provenzano e i *partner* attivati hanno presentato il documento *driver* e, in un giro di tavolo, hanno confermato interesse e impegno a proseguire i lavori su un tema giudicato di grande valore da tutte le parti in gioco; il *Team* OC ha elaborato la Proposta di co-conduzione contenente la traccia del lavoro da svolgere successivamente, predisponendo la base per la progettazione della OPS da condividere con il CTAI e i *partner* attivati.



**Focus:** modalità, metodi e tecniche di coinvolgimento

1. Redazione a più mani del documento *driver* > libero > testo base e contributi a mezzo *e-mail*.

**Fase 2:** definizione degli ambiti prioritari di *policy* > è stato costituito un *team* ristretto tecnico/scientifico con il compito di individuare le priorità sulle quali lavorare per creare le condizioni per una buona partecipazione nelle AI, il gruppo era costituito da AIP2 - Associazione Italiana per la Partecipazione Pubblica (che ha istituito un *team* interno di esperti dedicato alle AI), Actionaid Italia e gli esperti del Progetto OC; il *team* ha elaborato un primo elenco di priorità condivise, ha progettato il *form* per la consultazione *on line* presso un gruppo allargato di *partner pertinenti* selezionati in base a criteri condivisi, salvaguardandone il principio volontaristico, (esperienza nella progettazione/gestione/valutazione di processi partecipativi, con particolare riferimento alle AI; esperienze e buone pratiche in AI dentro e fuori SNAI; soggetti attivi nelle AI rappresentativi in termini di provenienza geografica, scala di azione, tipo di soggetto istituzionale e/o economico sociale: Ente locale, Agenzie e Aziende pubbliche; professionisti del settore; assistenza tecnica etc.), si è confrontato sul metodo da utilizzare nei successivi tavoli di lavoro, ha definito il tipo di *output*, ha condiviso e siglato il Piano di Lavoro; è stata lanciata la consultazione *on line* i cui esiti sono stati rielaborati costituendo la base informativa di partenza della successiva fase di lavoro; gli ambiti di *policy* più votati - oggetto dei tavoli di coprogettazione - sono risultati essere: 1. *design* del processo partecipativo; 2. gestione condivisa di beni e servizi nelle AI; 3. attori e ruoli della partecipazione nelle AI; gli esiti complessivi della consultazione sono stati rielaborati e resi disponibili al CTAI a conclusione della OPS, per fornire un quadro completo delle priorità segnalate dai partecipanti.



**Focus:** modalità, metodi e tecniche di coinvolgimento

1. coprogettazione dei contenuti della consultazione *on line* > semi-strutturato > schema logico e documento temi prioritari (base) + contributi a mezzo *e-mail*;
2. coprogettazione dei tavoli di lavoro sui *focus* prioritari > semi-strutturato > proposta impianto di lavoro + incontri operativi

**Fase 3:** coprogettazione delle proposte di *policies* > il *team* ristretto ha organizzato, promosso e gestito i tavoli di lavoro del 27.04.2021 all'interno dei quali i partecipanti, in due sessioni consecutive, si sono riuniti in gruppi formulando proposte di *policy* condivise sui tre *focus* prioritari indicati dalla consultazione *on line*; i gruppi erano guidati da facilitatori volontari presenti tra i partecipanti e/o nel *Team OC* ove necessario; le proposte sono state sintetizzate all'interno di schede appositamente predisposte che costituiscono l'Abaco delle proposte di *policy*.

I contributi dei partecipanti sono stati riletti, armonizzati e sistematizzati dai componenti del *Team OC* fino a confluire nell'*output*<sup>13</sup> dell'OPS che, arricchendosi del contributo di esperti di programmazione, sono stati presentati ai partecipanti, al CTAI e al Ministro per il Sud e la Coesione Territoriale.



**Focus:** modalità, metodi e tecniche di coinvolgimento

1. coprogettazione proposte di *policy* >strutturato > sessioni di lavoro + tavoli tematici + facilitatore di tavolo + ruolo attivo dei partecipanti (redazione e presentazione delle proposte secondo un *output* comune).

---

<sup>13</sup> Si rinvia al documento "Partecipazione - *Output* proposte di *policy*".



Fig.1: Mappa del processo SNAI - Partecipazione nelle Aree Interne

<sup>14</sup> Numero soggetti che hanno compilato il *form*.

<sup>15</sup> Numero soggetti che hanno partecipato ai tavoli di coprogettazione.

### 3. Insegnamenti appresi e suggerimenti dall'esperienza

Di seguito si segnalano, per ciascuna fase del processo realizzato, i punti di forza e gli elementi di criticità in relazione ai fattori chiave indicati di seguito:

1. condizioni al contorno;
2. processo e/o fasi (efficacia rispetto gli obiettivi e i risultati attesi nei tempi stimati)<sup>16</sup>;
3. *partner/partecipanti* (numero; rappresentatività; pertinenza; competenza; interazione);
4. spazi, metodi e strumenti di lavoro (efficacia; efficienza; costo in termini di impegno);
5. *output/outcome* (rispondenza alle aspettative dell'Amministrazione e/o dei partecipanti; qualità dei risultati ottenuti; impatti sulle politiche e/o sull'agire del CTAI; effetti inattesi o indiretti);
6. comunicazione (efficacia degli strumenti rispetto ai partecipanti e /o un pubblico esterno).

#### Fase 1

Nella prima fase di lavoro i punti di forza sono stati :

- il mandato politico molto forte;
- il presidio tecnico/politico costante e presente in tutte le attività realizzate;
- il fatto che l'oggetto di interesse e gli obiettivi fossero stati chiaramente definiti da parte del CTAI (costruire una rete di *partner* competenti sulla partecipazione nelle politiche pubbliche quali interlocutori diretti; creare le condizioni idonee a fare buone politiche partecipate nelle AI);
- il fatto che il CTAI e i *partner* coinvolti<sup>17</sup> abbiano dato analogo valore all'oggetto e agli obiettivi del processo (dare dignità ai processi partecipativi, creare condizioni adeguate a realizzarli, definirne chiaramente i contorni);
- il taglio partecipativo del processo decisionale e la prospettiva di contribuire, in tempi ragionevoli e in maniera concreta, all'introduzione di correttivi nelle iniziative finanziate dalla SNAI;
- la presenza, tra i *partner* pertinenti, di soggetti particolarmente competenti sulla progettazione partecipata di politiche pubbliche;
- la disponibilità dei soggetti coinvolti di attivare reti e contatti sui territori.

I punti di debolezza sono stati:

- la mancata messa in sicurezza del processo attraverso atti/impegni formali (in particolare alla certezza del recepimento dei suoi esiti);
- il criterio di selezione utilizzato nella costruzione della prima mappa degli attori limitato alle sole reti del *partner driver* e del CTAI;

---

<sup>16</sup> Viene verificata anche la corrispondenza dell'intero processo con il tipo di coinvolgimento previsto per i partecipanti. Il riferimento è ai tre livelli di interazione crescente: 1) informazione; 2) consultazione; 3 ) partecipazione. Rif.: "Le Officine Partenariali Sperimentali - Profilo e modello operativo", pag.6.

<sup>17</sup> La spinta a fare bene, comune a partecipanti e soggetto proponente, è efficacemente sintetizzata nella frase di uno degli attori coinvolti: "Fare buona partecipazione nelle AI? In sintesi: ci sono molti problemi e pochi soldi".



- la debolezza nell'interpretazione del ruolo di *partner driver* (scarsa disponibilità all'interazione; mancato recepimento dei contributi dei *partner* pertinenti coinvolti nella scrittura del documento *driver*; parziale trasferimento delle informazioni all'interno del gruppo di lavoro);
- il metodo di lavoro non strutturato nella costruzione del documento *driver* (documento condiviso a mezzo *mail*), e determinato dalle condizioni eccezionali di operatività (emergenza pandemica);
- la mancanza di un piano di comunicazione<sup>18</sup> sul processo attivato e di risorse specializzate dedicate (ingaggio dei partecipanti, trasparenza e funzionalità del processo, informazioni costanti, reperibilità esiti etc.).

Comunicazione: l'evento di lancio dell'iniziativa nell'ambito del *Festival* della Partecipazione, in diretta *You Tube* e *Facebook* (sul canale del *partner driver*), si è rivelata una tappa importante per la legittimazione del lavoro nella sua fase di avvio, raggiungendo un *target* pertinente e un pubblico interessato al tema.

L'iniziativa ha visto la partecipazione attiva del Ministro Giuseppe Provenzano e la previsione di un giro di tavolo tra i referenti delle realtà coinvolte ha permesso di registrare pubblicamente l'interesse e l'impegno a proseguire nei lavori.

Valutazioni complessive: il mandato politico apicale forte, il presidio tecnico del CTAI e il comune interesse intorno a oggetto e obiettivi hanno consentito di superare la forte criticità del mancato recepimento dei contributi dei partecipanti alla redazione del *draft* presentato all'evento di lancio delle attività al *Festival* della Partecipazione 2020. I soggetti attivati non si sono riconosciuti nel documento *driver* (*output*) ma la flessibilità di un processo non ancora imbrigliato in maglie troppo strette ha permesso di introdurre velocemente i necessari correttivi e aggiustamenti.

## Fase 2

Nella seconda fase di lavoro i punti di forza sono stati:

- la tenuta della relazione e della interazione a fronte dell'introduzione di correttivi rispetto ai ruoli dei *partner* coinvolti (il *partner driver* mantiene la titolarità dell'iniziativa ma perde il ruolo tecnico-operativo interpretato da *partner* molto competenti sulla partecipazione, attivi in ambito nazionale e dotati di reti territoriali solide e di qualità);
- la tenuta del partenariato pertinente mobilitato a seguito del cambio di Governo (l'organizzazione di un incontro tecnico/politico di ringraziamento, ha offerto rassicurazioni sul passaggio di consegne e sulla possibilità di garantire continuità ai lavori);
- la costituzione di un *team* operativo agile in termini numerici, competente e con compiti chiari;
- la coprogettazione del processo e la condivisione delle scelte sin dall'inizio (pianificazione delle attività; individuazione delle modalità di lavoro; progettazione dei contenuti della consultazione *on line*; scelta di criteri condivisi per la selezione di partecipanti idonei al coinvolgimento

---

<sup>18</sup> Tale mancanza viene fatta rilevare in relazione all'opportunità di accompagnare un processo partenariale/partecipativo con un piano di comunicazione ben strutturato. Si tratta di una raccomandazione utile a far comprendere quanto una comunicazione efficace, opportunamente proporzionata in termini di risorse umane ed economiche, possa essere strumentale alla buona riuscita del processo disegnato e messo in atto.

nella consultazione *on line* e nei successivi tavoli di coprogettazione; attivazione di reti di soggetti pertinenti alle diverse scale territoriali);

- il rispetto dei tempi;
- la buona risposta dei soggetti consultati (in termini numerici e qualitativi);
- l'ottimo *feedback* sull'efficacia della consultazione *on line* quale metodo per selezionare priorità di intervento di *policy*<sup>19</sup>.

I punti di debolezza sono stati:

- l'affievolirsi del peso della regia tecnica/politica da parte del CTAI;
- la necessità di impiegare risorse per *recall/reminder* mirati ai partecipanti;
- l'impostazione tecnica dei contenuti all'interno del *form*, più idonea a destinatari esperti che a quelli selezionati perché testimoni diretti di buone esperienze di partecipazione nelle AI;
- la conseguente sottostima dei tempi necessari alla rielaborazione dei contributi emersi dalla consultazione *on line* preventiva all'avvio della fase di lavoro successiva;
- la mancanza di un sito *web* e/o un canale dedicato<sup>20</sup> utile a diffondere/reperire informazioni sul processo in atto ampliando la rete potenziale di soggetti interessati (a partecipare e/o far parte della costituenda rete partenariale sul tema).

Comunicazione: i lavori sono stati oggetto di notizie e approfondimenti su canali *web* e *social* dei soggetti promotori e, generalmente rilanciati da quelli dei partecipanti alla/e attività.

Valutazioni complessive: il cambio di governo, l'indebolimento della regia politica e il venir meno del presidio tecnico attivo e costante da parte del CTAI non ha impattato sulla prosecuzione delle attività in ragione della forte motivazione dei soggetti mobilitati, della presenza di un gruppo di lavoro competente, delle assicurazioni e delle garanzie offerte dal referente tecnico uscente dr. Francesco Monaco in occasione di un incontro appositamente organizzato per illustrare i contenuti del passaggio di consegne al nuovo Governo.

Il gruppo di lavoro impegnatosi nella prosecuzione delle attività è stato premiato dal buon risultato degli esiti della consultazione *on line* che ha dimostrato un interesse e una sensibilità diffusa sul tema da parte dei territori.

---

<sup>19</sup> Il *form* della consultazione *on line* prevedeva una domanda dedicata.

<sup>20</sup> Anche qui si tratta di una raccomandazione utile alla buona gestione e riuscita del processo.

### Fase 3

Nella terza fase di lavoro i punti di forza sono stati:

- la coprogettazione del metodo di lavoro sui 3 *focus* tematici prioritari e dell'*output*;
- la scelta di organizzare, in una giornata unica, 2 sessioni di lavoro con tavoli a composizione variabile (a scelta libera dei partecipanti) sugli stessi temi offrendo la possibilità di portare contributo su almeno due tavoli;
- la grande ricchezza dei contributi (in termini numerici e di qualità);
- l'apprezzamento per la modalità di lavoro che ha assegnato un ruolo attivo ai partecipanti e ha favorito scambio e *networking* (*feedback* molto positivi dei partecipanti).

I punti di debolezza sono stati:

- la scelta di individuare un facilitatore di tavolo volontario non si è rilevata sempre efficace, ciò ha richiesto l'attivazione (ove necessario) del ruolo all'interno del *team* di accompagnamento<sup>21</sup>;
- il tempo di restituzione degli esiti dei lavori, così come il riscontro sul loro reale utilizzo (motivato) da parte del CTAI e del nuovo Ministro competente, ai partecipanti è troppo dilatato<sup>22</sup>, rischiando di incidere negativamente sulle aspettative generate nei soggetti coinvolti ad inizio processo e sulla fiducia in questo genere di attività;
- la mancanza di un sito *web* e/o un canale dedicato utile a diffondere/reperire informazioni sul processo in atto ampliando la rete potenziale di soggetti interessati (a partecipare e/o far parte della costituenda rete partenariale sul tema).

Comunicazione: i lavori sono stati oggetto di notizie e approfondimenti su canali *web* e *social* dei soggetti promotori e, generalmente rilanciati da quelli dei partecipanti alla/e attività.

Valutazioni complessive: i tavoli di lavoro hanno restituito una buona varietà e qualità di proposte di *policy* corrispondenti al mandato originario del CTAI. Gli spunti e i suggerimenti sono stati trasversali e sinergici ai tanti emersi dai gruppi di lavoro paralleli su SNAI (rete dei giovani; adattamento ai cambiamenti climatici) offrendo l'occasione di costruire risposte mirate non solo sulle condizioni da creare per fare della buona partecipazione nelle AI, ma anche per formare e/o istruire adeguatamente (in questo campo) i tanti giovani (professionisti e amministratori) che esprimono la voglia e l'esigenza di rilanciare le AI utilizzando l'approccio partecipativo. Tale esigenza è ancor più necessaria nell'affrontare il tema della predisposizione di tutto quanto utile per rendere territori e abitanti delle AI pronti a reagire adeguatamente ai cambiamenti climatici, promuovendo comportamenti consapevoli e politiche ambientali efficaci.

In linea generale l'OPS ha intercettato un interesse reale, favorito un buon *networking* tra i soggetti mobilitati, costituito un'occasione di scambio e conoscenza di iniziative presenti sui territori, ha incentivato

---

<sup>21</sup> Anche in questo caso si tratta di una raccomandazione: l'esperienza suggerisce di governare il processo con un certo grado di flessibilità e di dotarsi di competenze in grado di gestire eventuali imprevisti.

<sup>22</sup> L'affermazione è da intendersi sempre in chiave di raccomandazione: il processo disegnato e sperimentato, ove disponesse di una assistenza tecnica dedicata, dovrebbe prevedere un "tempestivo" riscontro ai partecipanti sugli esiti dei lavori, spiegando se e come incideranno nel processo decisionale.

la nascita di gruppi di lavoro dedicati alle AI, anche a seguito della riscoperta di questi territori generata in maniera indiretta dalla pandemia.