



## **Manuale degli strumenti operativi per gli organismi di partecipazione delle Società della Salute**

---

**Emanuele Gambini e Fabio Lenzi**



## Sommario

Premessa .....	p. 5
<b>PRIMA PARTE - GLI STRUMENTI PRATICI</b>	
1. Convocare una riunione .....	6
Il "mezzo" .....	6
Il contenuto .....	6
Gli allegati .....	6
Tips & Tricks .....	7
2. Registrare le presenze .....	8
Perché? .....	8
Come? .....	8
Tips & Tricks .....	8
3. Programmare le attività col Diagramma di Gantt .....	10
4. Documentare i lavori e redigere un verbale .....	12
Tips & Tricks .....	12
5. Far circolare le informazioni .....	14
Tips & Tricks .....	14
6. Costruire e condividere documenti .....	16
Tips & Tricks .....	16
7. Organizzare la segreteria .....	18
8. Utilizzare uno schema per presentare una proposta progettuale .....	18
Tips & Tricks .....	18
9. Utilizzare uno schema per presentare un parere .....	21
Tips & Tricks .....	21
<b>SECONDA PARTE - PARTECIPARE</b>	
1. Facilitare la partecipazione .....	23
2. Il brainstorming .....	23
Tips & Tricks .....	24
3. La scala delle priorità obbligate .....	25
Tips & Tricks .....	25
4. Il focus group .....	26
Tips & Tricks .....	27
5. Il Metaplan .....	28
Tips & Tricks .....	28
6. La SWOT analysis .....	29
Tips & Tricks .....	29
7. Altre tecniche della partecipazione .....	30
Gli Autori .....	32



## PARTE PRIMA – Gli strumenti pratici

### Premessa

*Emanuele Gambini, Fabio Lenzi*

Questo opuscolo nasce a seguito di oltre 40 incontri svolti, nel corso del 2011 e del 2012, su tutto il territorio della Toscana. Questi incontri, promossi da Cesvot in tutte le sue Delegazioni territoriali, hanno avuto lo scopo di informare, riflettere, sostenere e sviluppare i processi di partecipazione all'interno delle Società della Salute (SdS).

Le tantissime occasioni di dibattito, i contributi delle Associazioni che hanno partecipato, le significative differenze fra le diverse esperienze partecipative, hanno suggerito di provare a raccogliere, per la prima volta in unico testo, l'insieme degli strumenti di base utili, se non a garantire, almeno a facilitare il funzionamento ordinario e continuo del Comitato di Partecipazione e della Consulta del Terzo Settore.

In più occasioni infatti è emerso, come limite evidente dell'attuale testo normativo (art. 71 undecies della l.r. 60/2008), il fatto che esso dica "troppo poco" sulle attività del Comitato e della Consulta e che, in particolare, non regolamenti in alcun modo, il loro funzionamento "minimo". Nel silenzio del legislatore infatti, la presenza del Comitato e della Consulta appare oggi garantito in ogni SdS solo nel momento costitutivo, lasciando invece alla (improbabile) capacità auto-organizzativa delle singole realtà territoriali il compito di dargli concretamente vita attraverso una costante attività.

Questo manuale raccoglie quindi alcuni principi e regole di base per il funzionamento ordinario del Comitato e della Consulta, partendo sempre dall'imprescindibile presupposto che la partecipazione è, per sua intrinseca coerenza, un processo "inclusivo" e che anche un solo contributo in più al dibattito e alla riflessione può arricchire, in sostanza e qualità, il prodotto finale del lavoro comune.

Il Manuale si divide in due parti:

- la prima dedicata all'abc del funzionamento di Comitato e Consulta
- la seconda composta da una breve sintesi delle principali tecniche di gestione per favorire la partecipazione.

L'intenzione finale, tutt'altro che nascosta, è dunque quella di contribuire a "fissare" un set minimo di regole concordate, condivise e praticate, che favoriscano il reale sviluppo dei processi partecipativi voluti dal legislatore regionale fin dal primo apparire di un pensiero compiuto e innovativo di riorganizzazione dei sistemi di welfare locale attraverso le Società della Salute.

## 1. Convocare una riunione

Convocare un incontro o una riunione è un momento essenziale per i percorsi partecipativi e per lo stesso funzionamento degli organismi di partecipazione all'interno della Società della Salute.

### Il "mezzo"

Darsi una modalità condivisa, agile ed efficace di informazione per indire le riunioni è un presupposto cruciale affinché anche i lavori successivi producano esiti soddisfacenti. Pertanto il "mezzo" di convocazione non è indifferente: dal classico invio della convocazione cartacea, alla posta elettronica, ad avvisi postati in aree riservate di lavoro, **ogni strumento di comunicazione scelto è valido se raggiunge efficacemente e tempestivamente tutti i suoi destinatari.**

Utilizzare strumenti telematici oggi è più rapido e meno costoso. Naturalmente è possibile che alcune tipologie di comunicazioni, specie se riguardano particolari formalità (esempio la nomina o la revoca di componenti l'organismo, assemblee deliberative ecc.), sia opportuno inviarle ufficialmente tramite lettera raccomandata oppure, se disponibile, tramite casella PEC, la Posta Elettronica Certificata che dà certezza sia sull'invio che sull'effettivo recapito.

Molto importante è in ogni caso disporre di un elenco aggiornato dei recapiti dei partecipanti. Del recapito è raccomandabile chiedere conferma formale a ciascun componente dell'organismo, dando anche l'informativa sulla privacy e raccogliendo il relativo consenso al trattamento dei dati, e chiedendo aggiornamenti in caso di variazioni.

### Il contenuto

Per quanto riguarda il contenuto dell'atto di convocazione di una riunione è raccomandabile che l'invito segue queste poche regole:

1. sia espresso in una forma riconoscibile dagli interessati e provenga sempre da uno stesso mittente;
2. giunga in tempo utile agli interessati. E' opportuno che l'organismo concordi, preventivamente, un termine entro il quale dev'essere convocato l'incontro (ad esempio, almeno cinque giorni prima);
3. contenga alcuni elementi organizzativi essenziali: chi convoca la riunione, dove si svolgerà, in quali orari. Rispetto agli orari in particolare è sempre utile specificare oltre che all'ora di inizio anche l'ora in cui si prevede di terminare la riunione;
4. contenga l'ordine del giorno, ossia la sequenza degli argomenti che verranno discussi o sottoposti a deliberazione. In quest'ultimo caso è necessario sempre indicare espressamente se un argomento prevede o meno una fase deliberativa in quanto i partecipanti potrebbero avere necessità di preventiva autorizzazione da parte dell'organizzazione di provenienza.
5. all'interno dell'ordine del giorno (o.d.g.) solitamente si riserva il primo punto per la lettura e l'approvazione del verbale della seduta precedente e l'ultimo punto per argomenti vari ed eventuali sui quali, non essendoci preventiva esplicitazione nell'o.d.g., ci si asterrà dal deliberare.

### Gli allegati

Insieme alla convocazione è sempre opportuno mettere a disposizione i materiali e i documenti che saranno oggetto di discussione o di deliberazione. Naturalmente non tutti i materiali potrebbero essere trasmissibili con la convocazione, talora anche per ragioni di riservatezza, ma ad esempio potrebbero essere resi disponibili anche solo in consultazione, oppure scaricabili da un'area riservata ecc.

## Tips & Tricks

Attenzione a non "sovraccaricare" le convocazioni e le comunicazioni in genere con troppi allegati. Se infatti inviamo una mail con 7-8 o più allegati, difficilmente il destinatario, di fronte a tanta "abbondanza", si prenderà la briga di aprire e leggere tutto; preferirà invece memorizzare solo la data e l'ora dell'incontro giungendovi quindi del tutto impreparato.

Attenzione al "peso" degli allegati. L'invio per posta elettronica se accompagnato da allegati più grandi di 1 megabyte può comportare difficoltà di scaricamento nei destinatari che non abbiano la possibilità di accedere ad Internet con una connessione a banda larga.

Attenzione alla "dimensione". L'invio di un file in formato pdf o doc lungo decine di pagine difficilmente verrà letto a video e le sue dimensioni ne scongiureranno la stampa (evitate gli sprechi di carta!), rendendolo quindi sconosciuto ai più.

Questi rischi si possono evitare in vari modi: 1) segnalando le parti degli allegati che interessano (a volte sono solo poche righe...); 2) annunciando, anche nel testo della mail, quali parti del documento saranno oggetto di discussione nell'incontro; 3) suggerendo percorsi di lettura ragionati secondo le esigenze prioritarie per la futura discussione insieme; 4) separando in due messaggi distinti gli allegati "indispensabili" (documenti che contengono informazioni necessarie per l'assunzione consapevole delle decisioni previste all'o.d.g., es. norme, delibere, budget, ecc.) da quelli meramente "aggiuntivi" (documenti che contengono informazioni aggiuntive di approfondimento – es. ricerche, locandine di eventi, pubblicazioni, ecc.).

### STRUMENTO: FAC SIMILE CONVOCAZIONE INCONTRO

[carta intestata della Società della Salute]

[Consulta terzo settore/Comitato di partecipazione]

Luogo e data

Destinatari e loro indirizzi

Oggetto: convocazione riunione/incontro... del [Consulta terzo settore/Comitato di partecipazione/tavolo...]

Con la presente si comunica che il giorno \_\_\_\_\_ dalle ore \_\_\_\_\_ alle ore \_\_\_\_\_ presso \_\_\_\_\_ [indicare il luogo di convocazione] è convocata la riunione/l'incontro... di cui all'oggetto col seguente ordine del giorno:

1. Lettura ed approvazione del verbale della seduta precedente
2. ...
3. ...

Varie ed eventuali

Si richiede conferma della partecipazione e si raccomanda la puntualità nella presenza.

Cordiali saluti.

Il Presidente

[Consulta terzo settore/Comitato di partecipazione]

## 2. Registrare le presenze

Un aspetto persino ovvio della partecipazione è la presenza dei partecipanti. **Tuttavia non sempre si usa la dovuta cura nel documentare le attività o i processi partecipativi.** Una prima documentazione utile e talora necessaria è pertanto relativa a coloro che effettivamente prendono parte all'incontro, cioè a chi è presente ai lavori di un tavolo, di una riunione plenaria, di un coordinamento, ecc.

Il lavoro a cui sono chiamati gli organismi della partecipazione all'interno delle Società della Salute richiede una presenza spesso anche impegnativa, intensa e duratura nel tempo, che si dispiega quasi sempre in diversi appuntamenti e coinvolge i partecipanti in numerose riunioni, tavoli di lavoro, momenti formativi e seminariali ecc.

### Perché?

**Registrare e documentare la presenza dei partecipanti a questi appuntamenti è importante sotto molteplici aspetti**, tra i quali:

- anzitutto per dare evidenza della presenza di un certo numero di persone qualora si debbano sottoporre a deliberazione questioni specifiche, documenti prodotti, pareri da esprimere, iniziative da proporre ecc. In questo caso è opportuno che l'organismo si dia, preventivamente, specifiche regole per la deliberazione (es. con maggioranza semplice o qualificata, prevedendo dei quorum per i presenti ecc.), per le quali è indispensabile attestare il numero dei presenti;
- è rilevante anche per dare evidenza di chi ha partecipato alle deliberazioni nell'ambito di singoli incontri o per una serie di riunioni, magari come parte di un processo partecipativo più ampio;
- inoltre, può essere utile per monitorare la presenza di singoli componenti dell'organismo, avendo così la possibilità di sollecitare la partecipazione ai meno assidui o far scattare eventuali regole di decadenza (es. dopo X assenze ingiustificate) da prevedere però preventivamente nel Regolamento dell'organismo;
- a fini statistici, laddove ad esempio sia necessario o si valuti opportuno rendere conto dell'attività svolta dai singoli organismi mettendo in luce i livelli di presenza agli incontri realizzati.

### Come?

Le presenze possono essere conteggiate sia attraverso una documentazione cartacea, sia mediante gli strumenti di rilevazione che comunemente si utilizzano per marcare i tempi di presenza e le assenze del personale (cartellini, badge?).

Tuttavia, con un occhio ai costi, un semplice registro cartaceo può essere più che sufficiente. Talora può essere consentito l'utilizzo di marcatori di presenza (o timbratrici) con badge messi a disposizione dell'Amministrazione ampliando l'uso dei dispositivi ordinariamente utilizzati per il proprio personale.

### Tips & Tricks

*Registrare le presenze in una riunione è una forma importante di attestazione di quanto accaduto (registrato nel verbale) e in presenza di chi.*

*Per evitare ogni volta di dover fare girare il triste e sgualcito "foglio firme" dove ciascuno, per l'ennesima volta, deve scrivere a mano il nome, l'associazione di appartenenza e tutta un'altra serie di cose già conosciute, possiamo precompilare il foglio con i nominativi di coloro che sono stati invitati (è facile se ad. es. si tratta di un tavolo di lavoro precostituito!) in modo da far semplicemente apporre ai presenti le loro firme.*

*Non dimentichiamoci di conservare sempre il foglio firme insieme al verbale dell'incontro!*



### 3. Programmare le attività col Diagramma di Gantt

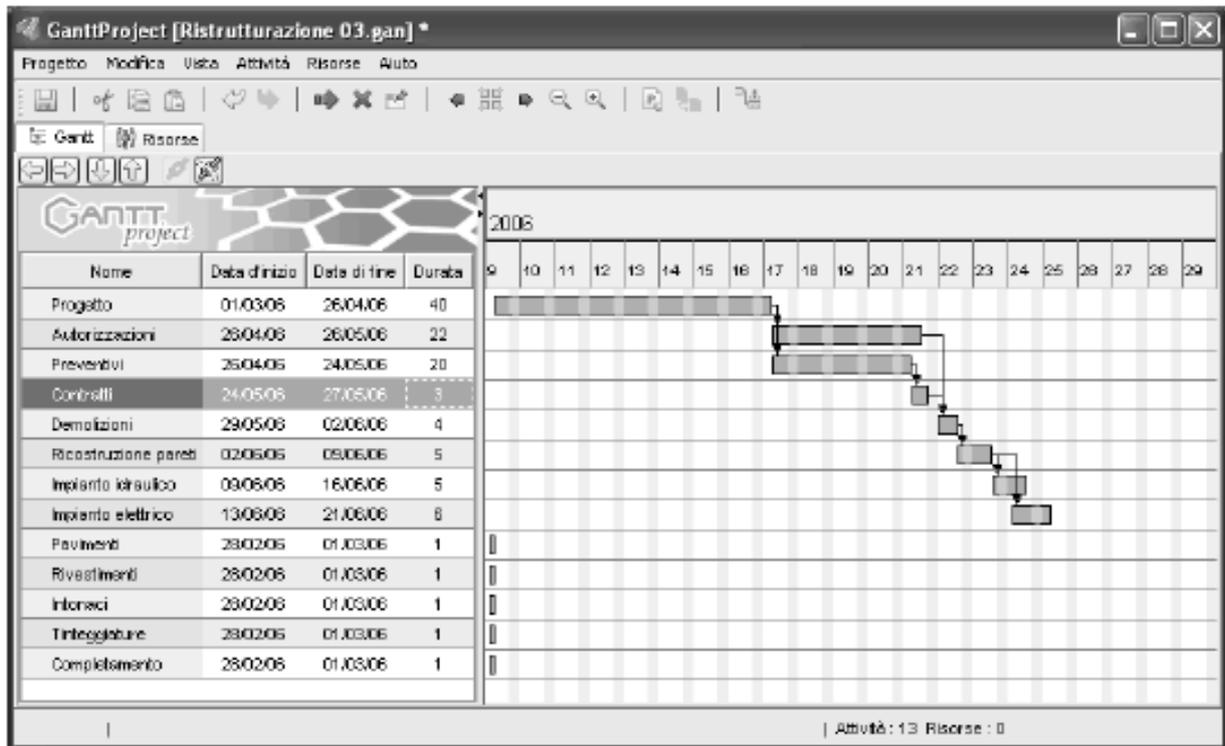
Il **diagramma di Gantt** è uno strumento utilizzato nell'ambito della progettazione e della gestione dei progetti e consente di **programmare e tenere sotto controllo i tempi di realizzazione delle varie azioni, di assegnare risorse alle diverse attività, di evidenziare precedenze tra le attività stesse.**

Al di là delle applicazioni informatiche, lo strumento è costruito su di un asse orizzontale (la durata complessiva del programma) suddiviso in frazioni di tempo da stabilire a seconda delle esigenze (es. giorni, settimane, mesi ecc.) e su un asse verticale, dove sono disposte tutte le attività che si prevede di svolgere. Di queste ultime è possibile definire il tempo di inizio e di fine, decidendo anche se una debba precedere l'altra, se debbano essere in tutto o in parte concomitanti, se una deve essere successiva ad un'altra.

È inoltre possibile associare alle varie azioni **le risorse**, ma l'uso di base del diagramma è già sufficiente per adottare una modalità efficace per facilitare l'organizzazione e la programmazione dei lavori.

È particolarmente utile che il Diagramma di Gantt diventi uno strumento condiviso. L'utilizzo partecipato dello strumento facilita infatti un processo di condivisione dell'organizzazione dei lavori da parte degli stessi membri all'organismo o al gruppo di lavoro. La gestione autonoma determina una maggiore capacità da parte dei membri dell'organismo stesso.

Naturalmente l'organismo dovrà preventivamente definire al proprio interno, le modalità di elaborazione e approvazione del programma di lavoro, chi è autorizzato ad apportare modifiche, come vengono scelti i tempi ecc.



Esempio di diagramma di GANTT tratto da "Gantt Project" - traduzione italiana e impaginazione grafica a cura della redazione di [www.nontipago.it](http://www.nontipago.it)

#### STRUMENTO: UN ESEMPIO DI SOFTWARE GRATUITO PER COSTRUIRE UN GANTT

Vi sono molti programmi dedicati alla costruzione di diagrammi di GANTT e molte software house hanno prodotti specificamente dedicati a questo tipo di applicazione.

Tra i vari ne segnaliamo uno costruito su una piattaforma open source, quindi disponibile gratuitamente in rete.

#### Gantt Project

<http://www.ganttproject.biz/>

Il manuale è disponibile in **traduzione italiana** e impaginazione grafica a cura della redazione di Nontipago.it: <http://www.nontipago.it/Ufficio/GanttProject.htm>

## 4. Documentare i lavori e redigere un verbale

Documentare i lavori degli organismi partecipativi e i processi partecipativi attuati, rappresenta uno sforzo significativo ma necessario per più di una ragione:

1. per gli stessi partecipanti, al fine di avere a disposizione una traccia, delle sintesi e la documentazione prodotta nel corso dei lavori
2. per la Società della Salute e i suoi organi istituzionali, ai quali rappresentare con evidenze documentali i lavori svolti
3. per determinare con precisione le decisioni assunte riguardo ad esempio alla presentazione di proposte, oppure in merito ad osservazioni o a pareri da trasmettere agli organi della SdS
4. per costruire uno stock di conoscenza organizzato sul lavoro partecipativo, sedimentando così materiali e documenti utili per eventuali successive ricerche e valutazioni.

A tal fine si possono utilizzare molti metodi. Tra questi la registrazione audio degli incontri oppure la registrazione audio-video (dotandosi delle opportune autorizzazioni al trattamento dei dati).

Dei lavori è inoltre estremamente interessante poter fare delle osservazioni “etnografiche” (percorsi di ricerca sociale e/o valutativa centrati sui processi partecipativi e decisionali) laddove gli organismi, ad esempio, siano interessati a migliorare il proprio modo di partecipare o siano interessati a valutare i loro livelli di partecipazione, la loro soddisfazione nel partecipare ecc.

Al di là di questi percorsi, verbalizzare le riunioni in particolare è determinante ai fini di dare evidenza delle decisioni assunte e dei documenti ufficiali prodotti. Di solito si distingue tra:

1. una verbalizzazione completa, che riporta cioè le trascrizioni complete degli interventi svolti (non sempre possibile, senz’altro molto faticosa)
2. una pratica di riassunto verbale (o report) dell’incontro, nel quale si dà conto in sintesi delle decisioni assunte e dei principali interventi svolti.

### Tips & Tricks

*per facilitare e velocizzare il compito di chi è chiamato a redigere il verbale, è importante “pre-costruire” il testo scrivendo già tutto quanto conosciuto precedentemente (es. data e luogo, ordine del giorno, ecc.). E’ importante però, per risparmiare tempo, anche la capacità di sintesi. Per redigere un buon verbale non importa riportare le parole esatte espresse dai partecipanti ma solo una sintesi del loro pensiero. Per le deliberazioni invece sarà importante riportare l’esatto contenuto di quanto condiviso e votato dai partecipanti eventualmente anche leggendolo a voce alta nel corso della riunione per togliere ogni possibile residuo di fraintendimento o dimenticanza.*

**STRUMENTO: FAC SIMILE RIASSUNTO VERBALE**

L'anno \_\_\_\_\_ addì \_\_\_\_\_ del mese \_\_\_\_\_ presso \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ [indicare il  
 luogo di svolgimento dell'incontro] si è svolto l'incontro avente ad oggetto \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ [indicare l'oggetto della convocazione] col seguente ordine del giorno:

[riportare l'elenco degli argomenti dell'ordine del giorno]

Sono presenti all'incontro i Sigg.ri partecipanti al [indicare se Comitato o Consulta] di cui al registro delle  
 presenze allegato al presente riassunto verbale.  
 [Aggiungere eventuali precisazioni o annotazioni inerenti i presenti e gli assenti giustificati o non  
 giustificati]

La riunione ha avuto inizio alle ore \_\_\_\_: \_\_\_\_

Si procede alla illustrazione e alla sintesi delle discussioni svolte sui singoli punti all'ordine del giorno  
 indicando:

- gli interventi principali e rilevanti (ovvero quelli che gli interessati richiedono di verbalizzare)
- le delibere assunte, con l'indicazione del testo deliberato, del numero dei voti favorevoli e  
 l'indicazione nominativa dei contrari e degli astenuti

Ad es.

*Il presidente illustra il punto X all'ordine del giorno,...*

*Interviene il Sig. Y osservando che...*

*Interviene il Sig. Z osservando che...*

*Viene quindi sottoposto a deliberazione il seguente testo:*

*Premesso che...  
 visto (es. richiamo ad articoli, norme ecc.),  
 richiamato (es. precedenti decisioni),  
 dato che...*

*DELIBERA n° \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_*

*testo della decisione assunta (es. un parere, una osservazione, una proposta) [eventualmente rinviare a  
 documenti complessi da allegare poi al verbale]*

*con la seguente votazione:*

*Favorevoli \_\_\_\_\_ [indicazione numerica]  
 Contrari \_\_\_\_\_ [indicazione nominativa]  
 Astenuti \_\_\_\_\_ [indicazione nominativa]*

*L'organismo [indicare se Comitato o Consulta] approva/non approva*

Esauriti gli argomenti di cui all'ordine del giorno e non essendoci altre richieste d'intervento la riunione si  
 è chiusa alle ore \_\_\_\_: \_\_\_\_

Letto, firmato e sottoscritto.

Il verbalizzante \_\_\_\_\_

Il Presidente dell'organismo [indicare se Consulta o Comitato]  
 \_\_\_\_\_

## 5. Far circolare le informazioni

**L'informazione - essere informati - è quasi un pre-requisito della partecipazione e ne costituisce senz'altro il primo passo.** Gli organismi di partecipazione all'interno delle Società della Salute sono anzitutto destinatari di specifiche informazioni (es. dati epidemiologici, dati sul funzionamento dei servizi, ecc.).

La tipologia, la quantità, la qualità delle informazioni non sono secondarie nella strutturazione del processo partecipativo. **Informazioni ad esempio molto complesse è utile siano rese fruibili anche in forma sintetica.** Come pure informazioni inerenti la elaborazione di pareri, posizioni, proposte progettuali richiedono invece un aggiornamento costante.

Uno dei problemi essenziali è tuttavia costituito dalla modalità che viene adottata per la circolazione delle informazioni che non è detto sia per tutte le informazioni dello stesso tipo.

Da considerare inoltre anche la composizione degli organismi di partecipazione e la possibilità di accesso a mezzi e strumenti telematici.

Non ultima va tenuta sempre presente la necessità di contenere costi di produzione documentale cartacea.

Vi sono perciò molti strumenti di facile utilizzo che possono essere adottati per assicurare un'adeguata circolazione delle informazioni e della documentazione:

- la forma cartacea (possibilmente da utilizzare per quanto indispensabile);
- la posta elettronica
- aree riservate dei siti istituzionali
- piattaforme di formazione a distanza
- le "box" online per il deposito e la condivisione dei documenti fra gruppi di lavoro

Per assicurare l'identificazione del documento e la sua rintracciabilità è opportuno utilizzare una modalità uniforme di produzione della documentazione.

Il documento è sempre opportuno che contenga un'intestazione relativa all'organismo cui appartiene, il titolo e l'eventuale codice del documento, il numero di pagina corrente, la versione del documento, un sommario se il documento è articolato e lungo.

### Tips & Tricks

*Per mantenere l'ordine alfabetico insieme allo sviluppo cronologico in modo tale che sia facilmente rintracciabile l'ultima versione, il nome del documento dovrebbe riportare sempre un'estrema sintesi del contenuto e la data in formato americano (anno mese giorno). Ad es. "Parere PIS 2012-04-30).*

*Perché le informazioni siano anche lette e non solo "circolino", è opportuno tenere sempre presenti i consigli su "peso", numero e lunghezza degli allegati e dei file digitali in genere, già descritti nel paragrafo del Manuale dedicato alla convocazione delle riunioni.*

*Sempre in tema di informazioni su file, è utile ricordare che il formato pdf è attualmente l'unico che, con larghissima diffusione, permette di leggere correttamente il layout di un documento (cioè l'impaginazione, i colori, i caratteri, le immagini, ecc.) indipendentemente dalla "piattaforma" di utilizzo (PC, Mac, Smartphone, Tablet, ecc.). Tuttavia i file pdf hanno il grosso limite della immodificabilità e, talvolta, anche ulteriori limitazioni decise dal redattore quali: divieto di stampa, accesso con password, ecc. Pertanto, pur raccomandandone l'utilizzo, si dovrà sempre verificare che il file pdf sia leggibile da tutti.*

*Se invece vogliamo che il destinatario possa correggere/integrare/commentare il documento, dovremo ricorrere ad altri strumenti. Oggi queste funzioni sono presenti in tutti i programmi di redazione di testi anche in quelli distribuiti gratuitamente. Fra questi il più diffuso è certamente Openoffice ([www.openoffice.org/it](http://www.openoffice.org/it)) disponibile interamente in italiano.*

<b>STRUMENTO: FAC SIMILE INTESTAZIONE DOCUMENTO</b>	
Società della Salute ...	CODICE DOCUMENTO
Consulta del terzo settore / Comitato di partecipazione	TITOLO DOCUMENTO
<p>[eventuale sommario]</p> <p>[contenuti]</p>	
Versione del documento	Pagina X di Y

## 6. Costruire e condividere documenti

Un aspetto non secondario del lavoro degli organismi di partecipazione è la **elaborazione e la condivisione dei documenti**. Ad esempio, un parere, una proposta progettuale, una richiesta, ecc. presuppongono la redazione di un documento. Un documento che si rivelerà spesso assai complesso, non solo e non tanto per i contenuti in sé, ma per il fatto che tali contenuti sono il frutto della cooperazione di molte persone e in ogni caso necessitano della condivisione di tutti i partecipanti.

Come suggerito sopra già le applicazioni MS-Office (nell'ambito dei software a pagamento) o OpenOffice (nell'ambito di quelli gratuiti) consentono di tracciare versioni successive attraverso il **sistema delle revisioni**. Vi sono poi strumenti di costruzione partecipata dei documenti presenti in molte piattaforme ad esempio di formazione a distanza.

Può tuttavia essere utile avere accesso a facili strumenti di raccolta ed elaborazione condivisa dei documenti. Nello strumento che mettiamo a disposizione vengono in particolare citate due opportunità che sono di largo uso su Internet quali:

- **Google documenti** che permette di costruire e condividere documenti word, fogli di calcolo, presentazioni, ecc.
- **Dropbox**, un'applicazione scaricabile gratuitamente da Internet che permette di raccogliere in cartelle condivise con altri utenti, documenti di cui è possibile fare l'aggiornamento da parte di ciascun utente mantenendo automaticamente aggiornate le versioni del documento presente su tutti i computer degli utenti che hanno accesso alla condivisione.

Fino ad una certa capacità (circa 3 gigabyte attualmente) il servizio è gratuito, oltre è a pagamento.

### Tips & Tricks

*Condividere i documenti è il modo più veloce ed efficiente per "lavorare a più mani". Tuttavia richiede alcune accortezze. Se si utilizza un sistema di revisioni occorre che ciascun "partecipante" conosca bene il funzionamento del programma di editing dei testi e sia stabilito – già in partenza - chi è autorizzato dal gruppo di lavoro ad "accettare" (cioè rendere definitive) le revisioni apportate al testo originale.*

*Nel caso di utilizzo di aree Internet condivise per il deposito di documenti, va considerato come rischio potenziale che la cancellazione accidentale del file da parte dei uno dei soggetti abilitati a condividerlo comporta la cancellazione dello stesso non solo dall'area Internet, ma anche dai PC di tutti i partecipanti al gruppo di lavoro. Tuttavia i servizi di questi tipo hanno un sistema di recupero dei file erroneamente cancellati che occorre imparare ad utilizzare immediatamente, visto che l'ipotesi, nella pratica quotidiana, è tutt'altro che remota...*

### STRUMENTO: COSTRUIRE E CONDIVIDERE DOCUMENTI

Tra i software gratuiti per costruire e condividere documenti, fogli di calcolo, presentazioni, segnaliamo:

#### Google documenti

<https://accounts.google.com/ServiceLogin?service=writely&passive=1209600&continue=https://docs.google.com/?hl%3Dit%26tab%3Dwo&followup=https://docs.google.com/?hl%3Dit%26tab%3Dwo&ltmpl=homepage&hl=it>

#### Dropbox

<http://www.dropbox.com/>



## 7. Organizzare la segreteria

Chi si occupa materialmente delle convocazioni? Chi distribuisce il materiale prodotto o da consultare? Chi tiene aggiornati i registri delle presenze? Chi verbalizza gli incontri?

L'organizzazione concreta del lavoro degli organismi di partecipazione non è quasi mai descritto nei Regolamenti e tantomeno negli Statuti delle Società della Salute. **Tuttavia dotare gli organismi di un servizio di segreteria è una condizione necessaria per poter assicurare un funzionamento continuo e ottimale.**

Gli stessi uffici della Società della Salute potrebbero supportare detti organismi della partecipazione garantendo, oltre alla disponibilità dei locali, anche una segreteria che si occupi della distribuzione del materiale, dell'invio delle comunicazioni, della redazione dei riassunti verbali, dell'archiviazione della documentazione prodotta.

Questa eventualità va però condivisa con l'organo tecnico della SdS (il Direttore) e praticata senza sovraccaricare gli uffici di inutile lavoro amministrativo. Per fare ciò occorrerà sempre ricordare le buone pratiche già ricordate per velocizzare e standardizzare le convocazioni, i verbali, la registrazione delle presenze.

## 8. Utilizzare uno schema per presentare una proposta progettuale

Presentare una proposta progettuale rappresenta ormai un'attività in cui le organizzazioni del Terzo Settore, anche in virtù della ricorrente partecipazione a bandi per la concessione di contributi, hanno acquisito esperienza.

Il **Cesvot** (Centro Servizi Volontariato Toscana) per le organizzazioni di volontariato ha più volte proposto e realizzato specifici percorsi formativi per accrescere le competenze progettuali all'interno delle organizzazioni di volontariato, promuovendo l'apprendimento di metodologie, tecniche e pratiche progettuali adeguate all'ambito sociale e sanitario.

Tuttavia non sempre la forma delle proposte risulta soddisfacente anche al fine di una piena e facile comprensione delle idee e dei percorsi che si intendono svolgere. Al di là della raccomandazione che in questa sede possiamo solo accennare, circa l'uso di **metodologie adeguate alla natura e alla qualità degli interventi sociali proposti**, è utile richiamare anche l'uso di formule e tecniche progettuali specifiche che contribuiscano a **rendere efficace la rappresentazione delle proposte**.

Di seguito viene proposto uno schema di formulario che potrebbe essere utilizzato ordinariamente per la presentazione delle proposte.

### Tips & Tricks

*La legge, attribuendo alla Consulta del Terzo Settore in seno alla SdS, il compito di "esprimere proposte progettuali per la definizione del piano integrato di salute" ma non specifica né quante, né come.*

*I problemi che insorgono su a questo punto sono tutt'altro che banali e riguardano in particolar modo il processo di selezione delle proposte da parte della Consulta stessa.*

*Per prevenire situazioni conflittuali di difficile soluzione è opportuno darsi – preventivamente – criteri chiari sulle modalità, contenuti e tempi di presentazione delle proposte al fine di poter operare in termini di sintesi e selezione delle progettualità migliori.*

## **STRUMENTO: FORMULARIO DI PROGETTO**

### **1. Titolo della proposta progettuale**

*Il titolo richiama sinteticamente l'oggetto e le finalità del progetto*

### **2. Soggetto presentatore**

*L'identificazione del soggetto presentatore attraverso la denominazione e i dati anagrafici, inclusi contatti di un referente*

### **3. Partner e rete dei soggetti coinvolti**

*I partner sono i soggetti direttamente e concretamente coinvolti nella realizzazione del progetto. La rete degli altri soggetti coinvolti rappresenta invece l'insieme di enti ed organizzazioni che sostengono il progetto senza tuttavia entrare nella concreta fase realizzativa con compiti e ruoli specifici*

### **4. Il problema di partenza e il contesto**

*Il problema di partenza è la situazione con la quale si rappresenta l'assenza o la carenza di qualcosa che col progetto si intende colmare o comunque la situazione problematica che motiva l'azione progettuale. Il contesto rappresenta l'insieme delle condizioni problematiche ma anche delle opportunità che si possono individuare e che è da tenere in considerazione nella formulazione della proposta*

### **5. I destinatari**

*Occorre definire chi sono i destinatari del progetto. Talora è necessario identificare anche destinatari intermedi oltre che destinatari finali.*

### **6. Gli obiettivi**

*Proiettati al termine dell'azione progettuale, gli obiettivi sono quanto ci attendiamo di realizzare (outputs) e di conseguire come risultati (outcomes) o di incidere in termini di impatto (impacts). Devono essere espressi in modo che siano chiari, semplici e misurabili.*

### **7. Le azioni**

*Vengono stabilite in coerenza con gli obiettivi, prevedono una descrizione di cosa si intende concretamente fare. Il livello di dettaglio dipende dal tipo di progetto e si possono identificare fasi realizzative in cui raggruppare specifiche azioni.*

### **8. Metodi e strategie**

*Potrebbe essere opportuno specificare le metodologie e le strategie utilizzate. Non solo il riferimento a metodi e tecniche scientifici relativi all'ambito tematico affrontato, ma anche l'applicazione di processi partecipativi nella progettazione e gestione del progetto potrebbero essere oggetto di approfondimento in questa parte del formulario*

### **9. I tempi del progetto**

*La programmazione del progetto sull'asse temporale è uno degli elementi chiave di un progetto. L'uso ad esempio di un diagramma di Gantt assicura una chiara definizione dei tempi di attuazione.*

## **10. Le risorse**

*Com'è noto, le risorse assegnate al progetto sono di varia natura: risorse umane, risorse tecnico-strumentali, risorse immateriali, risorse economico finanziarie (queste ultime specificate solitamente in un budget di previsione). Occorre descrivere con puntualità le diverse risorse indicando anche le modalità di organizzazione delle stesse.*

## **11. Budget**

*Si definiscono le risorse economico-finanziarie (ossia i costi previsti e le fonti di finanziamento) sulla base delle azioni programmate.*

## **12. Monitoraggio e valutazione**

*Il monitoraggio rappresenta una fase di supporto alla gestione del progetto e consiste essenzialmente nella rilevazione degli scostamenti tra quanto realizzato e quanto programmato. La valutazione è invece in senso proprio un'attività che implica un giudizio relativo senz'altro al raggiungimento degli obiettivi, ma potenzialmente anche rivolta ad altri aspetti del percorso progettuale.*

## 9. Utilizzare uno schema per presentare un parere

In ambito giuridico-amministrativo un parere identifica un'opinione, o per meglio dire **un giudizio rispetto ad un determinato oggetto**, è richiesto da altri e costituisce un vero e proprio atto con valore giuridico.

In particolare il parere può essere:

- **facoltativo**, se l'organo attivo (cioè l'organo che richiede il parere) non è tenuto a chiederlo né, qualora lo richieda, a decidere in conformità ad esso;
- **obbligatorio**, se l'organo attivo è tenuto a chiederlo ma non a decidere in conformità ad esso;
- **vincolante**, se l'organo attivo è tenuto a chiederlo e a decidere in conformità ad esso.

Nel caso dei pareri richiesti agli organismi di partecipazione (in particolare al Comitato di Partecipazione) ritroviamo alcuni Statuti delle Società della Salute che specificano la natura obbligatoria del parere, mentre altri che utilizzano formule più generiche. In taluni casi viene specificato che il parere possa essere anche rigettato, ma dando adeguata motivazione delle ragioni del rigetto.

Il parere richiesto agli organismi di partecipazione naturalmente si configura come **parere di merito** (e non di legittimità, relativo alla conformità di un atto alle norme giuridiche), inerente cioè al contenuto espresso in esso in riferimento a norme tecniche, ai bisogni della comunità ecc.

### Tips & Tricks

*Un parere generalmente non si esprime in termini netti di approvazione o disapprovazione e può concernere anche solo alcune parti del documento cui si richiama.*

*E' importante quindi specificare bene, nell'espressione del parere, a quali parti di documento ci si riferisce, meglio se citando direttamente numeri dei capitoli/paragrafi o parti del testo virgolettate.*

*In ogni caso sia l'espressione di giudizio positiva che quella negativa richiedono sempre, per una migliore comprensione, un'adeguata seppur sintetica motivazione.*

*Nel caso in cui nell'organismo di partecipazione non ci sia unanimità di giudizio nell'espressione del parere, niente impedisce che si riportino nello stesso le diverse valutazioni presenti.*

## **STRUMENTO: SCHEMA DI PARERE**

### **Oggetto del parere:**

*[sinteticamente si richiama l'oggetto che viene sottoposto a parere consultivo obbligatorio e oggetto di giudizio di merito]*

---

---

---

---

### **I singoli aspetti valutati**

*[per ciascun aspetto rilevante del programma, della relazione, del documento più in generale su cui si esprime il parere, si elencano gli aspetti che l'organismo partecipativo ha inteso valutare nello specifico]*

- ...
- ...
- ...

### **Metodologia utilizzata nell'analisi**

---

---

---

---

*Ad es. può essere dato conto delle diverse metodologie utilizzate nell'analisi e nella valutazione rispetto all'oggetto del parere.*

- *valutazione dei risultati*
- *valutazione partecipata*
- *analisi alla luce delle relazioni ufficiali sui bisogni e la domanda sociale, sui dati epidemiologici ecc.*

### **Osservazioni e rilievi**

*Per ciascuno degli aspetti valutati, sinteticamente viene espresso un giudizio di merito, proponendo osservazioni ed indicazioni rispetto a standard, aspettative rilevate, decisioni assunte precedentemente, modalità e tempi di attuazione delle iniziative ecc.*

*Sinteticità, chiarezza e completezza sono caratteristiche che è utile richiamare quando si redige il parere evidenziando le osservazioni e i rilievi*

### **Conclusioni**

*Da ultimo viene proposta una sintesi complessiva offrendo un giudizio generale sull'oggetto valutato.*

## PARTE SECONDA – Partecipare

### 1. Facilitare la partecipazione

Per **facilitare la partecipazione** all'interno degli organismi (e in generale per orientare le fasi di programmazione, progettazione e valutazione ad una partecipazione attiva dei diversi *stakeholder*) possono essere opportunamente utilizzate **metodologie e tecniche** che provengono da vari ambiti disciplinari:

- da quelle utilizzate generalmente nell'ambito della **formazione**,
- a quelle elaborate dalla **ricerca sociale** o dalla **ricerca valutativa**,
- a quelle che più propriamente provengono dalle esperienze e dai **processi partecipativi** inerenti le politiche pubbliche.

Tratti comuni di tali metodologie e delle tecniche ad esse legate, sono il favorire l'interazione tra i membri del gruppo, produrre posizioni collettive a partire da posizioni individuali, selezionare scelte e priorità, giungere a soluzioni e posizioni condivise, non ultimo anche quello di **generare empowerment** all'interno del gruppo di lavoro considerato.

Se alcuni di questi sono già largamente conosciuti (si pensi ad es. al brainstorming, piuttosto che al focus group), l'uso che ne viene fatto non è sempre rigoroso, sottoponendo la loro applicazione a critiche metodologiche che minano il valore scientifico dei risultati conseguiti e dunque anche la loro "usabilità" nell'ambito dei processi decisionali.

L'obiettivo che ci proponiamo in questa seconda parte è di offrire un **set di "strumenti"** che possa essere di concreto aiuto nella realizzazione dei processi partecipativi degli organismi. Non si tratta pertanto solo di tracciare una rassegna completa ed esaustiva, che peraltro non rappresenta certo il senso delle pagine seguenti né la loro pretesa, ma, semmai, il tentativo di proporre a coloro che operano all'interno del Comitato e della Consulta, un uso appropriato degli strumenti di partecipazione nell'ambito dei compiti che sono chiamati ad assolvere. Come dire che **la partecipazione non è data una volta per tutte**, che non si può realizzare definitivamente all'atto della costituzione degli organismi o con l'individuazione di coloro che rivestono ruoli rappresentativi al loro interno. **Essa è piuttosto il frutto della continua costruzione degli attori** all'interno del Comitato e della Consulta, aspetto questo che apre, appunto, all'adozione, certamente non fideistica, di metodi e tecniche adeguati.

### 2. Il brainstorming

Letteralmente significa **"tempesta di cervelli"** ed è una tecnica tutt'altro che orientata a produrre idee sparse e destrutturate, aspetto forse proprio di una prima parte del lavoro che essa propone. Semmai, appunto, l'obiettivo è di arrivare a "scovare" soluzioni creative ai problemi che stanno alla base del brainstorming stesso.

Spesso, tuttavia, **il brainstorming è confuso con il più semplice "giro di tavolo"** per raccogliere idee ed opinioni e farne semplicemente un elenco non ragionato. Nel nostro contesto degli organismi di partecipazione della SdS, è una tecnica che invece potrebbe essere utilizzata sia nella fase di programmazione sia in quella valutativa.

All'interno del Comitato e della Consulta, potrebbe essere favorita una raccolta delle idee rispetto al problema discusso e procedere quindi ad una loro composizione in categorie omogenee riconosciute ed accettate dal gruppo stesso.

Il gruppo, appunto – i manuali indicano generalmente non più di una quindicina di persone – è chiamato a partecipare in **un setting non improvvisato**, adeguatamente predisposto ed è

coadiuvato da un **facilitatore**. Il brainstorming, pertanto, non si realizza nella totale autonomia del gruppo, implica un intervento "esterno" che non sia coinvolto nel merito della discussione e che padroneggi l'uso della tecnica, a cui è affidato il compito non tanto di suggerire idee, quanto di facilitare le condizioni per la loro formulazione, in modo da includere tutti i partecipanti, facendo rispettare turni e libertà di espressione, richiamando anche – se necessario – ad una più stretta attinenza all'argomento trattato.

Il brainstorming si apre con una **illustrazione dell'oggetto**, ossia del problema di partenza (qualora si tratti di brainstorming valutativo, del cosiddetto *evaluando*), dopo di ché, ciascuno dei partecipanti ha la possibilità di esprimersi. La tecnica prevede che ciascuno dica **la prima idea che viene in mente**. Questo assicura, almeno nelle aspettative, una maggiore capacità creativa: l'obiettivo, infatti, è quello di individuare soluzioni creative a problemi dati.

È importante che il facilitatore assicuri in questo senso non soltanto l'effettiva partecipazione di tutti i presenti e che guidi la sessione di lavoro senza che vengano espressi giudizi di valore o apprezzamenti sulle idee che vengono proposte, ma che ciò che viene espresso sia il meno possibile "filtrato" da ragionamenti articolati.

Anche **l'uso dei supporti** è importante in questa tecnica. Tutto ciò che viene espresso dev'essere trascritto e visibile a tutti. Generalmente vengono utilizzati dei cartelloni, oppure una lavagna molto grande (ogni opinione non dev'essere assolutamente persa!). Il gruppo, tra l'altro, deve avere sempre sott'occhio quello che è venuto fuori dalla elaborazione. Il facilitatore che trascrive le posizioni espresse si limita a riportarle una sotto all'altra, senza dare un ordine o evidenziare caratteri comuni o distintivi tra l'una e l'altra.

Terminata questa prima fase, il facilitatore dovrà accompagnare il gruppo di lavoro nella individuazione di categorie che raggruppino le diverse posizioni espresse in modo quanto più omogeneo possibile. Sotto uno stesso titolo, si raccoglieranno quindi espressioni comuni. Scorrendo una ad una, nello stesso ordine in cui sono state dette, le posizioni espresse, verranno così accorpate. È importante in questa fase il ruolo del facilitatore affinché solleciti un accordo sulla scelta delle categorie.

Se nella prima fase è utile dar libero sfogo alla libera creatività senza censure, nella seconda è necessario in qualche modo procedere secondo un criterio ordinativo. Ciò che esce fuori dal brainstorming sono sostanzialmente piste d'azione (o di valutazione) che possono essere utilizzate anche come premessa per l'uso di altre tecniche, oppure come base per discussioni successive.

## Tips & Tricks

*Preparate l'aula in modo che sia accogliente e disponete i partecipanti a semicerchio, di fronte alla lavagna o ai cartelloni dove scriverete le varie espressioni frutto del brainstorming. Accoglieteli presentando bene il lavoro da svolgere e motivateli affinché possano lasciare libero sfogo alle idee.*

*Prima della seconda fase, non dimenticate di ringraziare tutti per i contributi che sono stati espressi. Motivate nuovamente il gruppo per il nuovo compito che gli affidate. Tra la prima e la seconda parte, se i tempi sono molto lunghi, fate una pausa caffè!*

### 3. La scala delle priorità obbligate

A partire dal brainstorming, appunto, è possibile sviluppare ulteriormente i risultati conseguiti generando una cosiddetta **scala di priorità obbligate** (cioè costruendo una sorta di gerarchia condivisa tra i partecipanti), sulla base dei criteri dell'efficacia e dell'efficienza.

Lo stesso gruppo di lavoro che ha partecipato al brainstorming ha fin qui prodotto un elenco più o meno lungo di idee e posizioni che chiameremo *stringhe*. Il gruppo viene quindi invitato a definire una specie di classifica delle stringhe prodotte sulla base di un **criterio dell'efficacia**, da quella cioè più efficace a quella meno efficace (in relazione sempre alla risoluzione del problema iniziale). Lo stesso procedimento verrà poi seguito rispetto al **criterio dell'efficienza**.

La cosa importante in questa fase del lavoro è che il gruppo individui una **gerarchia**. Non è possibile infatti uscire senza un accordo su questo aspetto. La questione è rilevante per due motivi, sia perché in questo modo **si consolida un accordo tra i partecipanti**, sia perché in definitiva **si ha la possibilità di individuare priorità**, aspetto questo assai rilevante in contesti – come quelli in cui operano gli organismi di partecipazione – in cui le risorse sono scarse e le possibilità ad esempio di realizzare progetti, attività ed iniziative è comunque limitata.

Il lavoro condotto dal gruppo, produrrà quindi due graduatorie, quella connessa al criterio dell'efficacia e quella connessa al criterio dell'efficienza. È opportuno che i risultati siano messi graficamente in **correlazione mediante una matrice**, ponendo sull'asse orizzontale l'efficacia e su quello verticale l'efficienza. Da tale matrice si potranno vedere **aree omogenee** di stringhe ad esempio al tempo stesso efficaci ed efficienti. Il lavoro produrrà quindi ulteriori informazioni utili per l'assunzione di decisioni.

#### Tips & Tricks

*Come nel brainstorming (probabilmente farete SPO dopo aver svolto un brainstorming) preparate l'aula in modo che sia accogliente e disponete i partecipanti a semicerchio, di fronte alla lavagna o ai cartelloni dove scriverete le classifiche.*

*Prima di partire, spiegate bene come funziona SPO e qual è la finalità. Spesso è utile spiegare con degli esempi. Preparatevene uno per fare una sorta di "demo" di ciò che farete col gruppo di lavoro.*

## 4. Il focus group

Anche il **focus group** è una tecnica ampiamente utilizzata, ma altrettanto spesso confusa con una riunione più o meno "partecipata", il che ne fa uno strumento diffuso ma assai poco sfruttato in tutto il suo potenziale.

L'utilizzo è in genere diretto sia a scopi conoscitivi che valutativi. La caratteristica essenziale è data dal fatto che **il piccolo gruppo coinvolto nel focus** (i manuali indicano gruppi formati da dieci-dodici persone) è **chiamato ad approfondire nel dettaglio una situazione, a gettare cioè una luce su un argomento, ad andare in profondità nella discussione**, allo stesso modo in cui un riflettore coglie un'area ristretta e delimitata su una scena buia. In altri casi, il focus è impiegato anche per **mettere a confronto punti di vista differenti** rispetto ad un oggetto di ricerca o di approfondimento sul quale è necessario od opportuno raccogliere opinioni e interpretazioni. Acquisire infatti diverse visioni di uno stesso aspetto, in certi casi è molto utile per arricchire la conoscenza e soprattutto per valutare con miglior precisione e appropriatezza il da farsi.

Uno dei punti di grande importanza, **prima di avviare il focus**, è dettato dalla individuazione e dalla selezione dei membri del gruppo. La **scelta dei partecipanti** diventa tanto più rilevante quanto maggiore è il peso che ha la raccolta di diversi punti di vista.

Anche per il focus group, così come nel brainstorming e nella scala delle priorità obbligate, si prevede **l'apporto di un facilitatore**. In questo caso l'azione di facilitazione è volta anzitutto a moderare il dibattito e, per questo, è molto importante che in fase introduttiva, vengano stabilite e condivise le regole del focus. Chi modera introduce anche la discussione. Oltre che all'inizio, è possibile che anche nel corso dello svolgimento del focus vengano introdotti nuovi argomenti connessi, ulteriori spunti di riflessione. Il ruolo di facilitazione implica naturalmente un'astensione da giudizi di valore e un intervento sulle dinamiche da modulare a seconda dello sviluppo del focus stesso, per regolamentare o, al contrario, per sollecitare l'apporto di tutti.

A differenza di quanto abbiamo visto per il brainstorming, tuttavia, nel focus group è ammesso che si sviluppi un **confronto più diretto ed aperto tra i partecipanti**; anzi, in certi casi è proprio ciò che il focus si propone di fare ed è dunque possibile che la discussione raggiunga livelli di dissenso oppure di contrasto e polarizzazione delle posizioni tra i vari partecipanti.

Generalmente oltre al facilitatore è presente anche un **verbalizzante** (esterno al cerchio del focus) che provvede con modalità *etnografiche* a documentare la partecipazione e a trascrivere le posizioni che i vari membri esprimono. Di solito si provvede ad effettuare almeno la registrazione audio, spesso anche audio-video, chiedendo ovviamente il preventivo consenso dei partecipanti stessi. Questo aspetto, tra l'altro, dovrebbe essere negoziato prima dell'avvio del focus, al momento cioè dell'invito dei partecipanti, col quale si illustrano le regole, i tempi e le finalità del focus.

Uno degli aspetti spesso trascurati nella conduzione del focus group è proprio la **fase di documentazione e di restituzione degli esiti**. Questo è un errore frequente che produce degli effetti che invece non sono trascurabili. La trascrizione, infatti, dovrebbe attenersi a quanto detto dai singoli interlocutori del focus. Non usare ad esempio strumenti di registrazione e non trascrivere fedelmente quanto espresso, fa perdere intere parti di contributi a distanza di pochi giorni. Allo stesso modo, non curare adeguatamente il report del focus, non diffonderlo tra coloro che hanno preso parte all'attività, è un ulteriore errore imperdonabile.

**Il lavoro preparatorio e quello successivo di elaborazione** fanno così del focus group un lavoro tutt'altro che semplice e rapido. La tecnica, se opportunamente condotta, è tuttavia di grandissimo interesse ed utilità. Ad esempio, all'interno degli organismi di partecipazione della SdS e tra questi e altri interlocutori (ad es. tecnici dei servizi, decisori politici, esperti ecc.),

potrebbe essere uno strumento di grande utilità, specie laddove questioni più spinose richiedono l'accesso a punti di vista e a stakeholder diversi e un approfondimento tematico che va oltre la base informativa disponibile.

### **Tips & Tricks**

*Invitate personalmente i partecipanti, non fatelo fare ad altri che non saranno presenti. Il facilitatore stabilisce così fin dall'inizio una sintonia coi partecipanti. Un buon focus group, inoltre, parte con un allestimento dell'aula "a cinque stelle"! In realtà non importa fare molte cose, ma alcune attenzioni predispongono i partecipanti ad un momento che dev'essere comodo e piacevole, dato che richiede un impegno di tempo e di concentrazione rilevante.*

*Indispensabile sedersi attorno ad un tavolo rotondo od ovale, in modo tale che tutti possano guardarsi senza che vi siano posizioni privilegiate. Un po' d'acqua o succhi di frutta a centro tavola sono sempre molto graditi.*

*Se avete bisogno di fare una presentazione più efficace del lavoro, lasciate uno spazio per la proiezione di video o slide show. Può essere un modo efficace per introdurre il lavoro e motivare sul tema i partecipanti.*

## 5. Il Metaplan

Il metodo **Metaplan**, spesso utilizzato nell'ambito dei gruppi in formazione, ha come obiettivo quello di facilitare la costruzione di posizioni collettive, cioè progressivamente condivise, tra i membri del gruppo stesso, aumentando altresì la capacità di cooperazione e di mediazione.

Generalmente, infatti, il lavoro del gruppo si costruisce a partire dalle posizioni individuali. Ciascun componente è quindi chiamato ad esprimere la propria posizione in merito ad una questione posta all'attenzione (può voler dire un giudizio, l'indicazione di caratteristiche, di aspetti rilevanti ecc.). Questa prima fase solitamente è quella che richiede un tempo ridotto rispetto alle altre fasi. Non sono presenti infatti i tempi della discussione e della mediazione delle posizioni, aspetto non secondario, ma necessario per produrre soluzioni condivise. Ciò che si genera nella prima fase è un insieme molto ampio e spesso diversificato di posizioni, frutto appunto delle esperienze e dei punti di vista individuali.

Il Metaplan ha però come obiettivo quello di giungere progressivamente a formare posizioni collettive e a individuare poi piani d'azione. Nello svolgimento del lavoro assume particolare importanza il modo col quale vengono visualizzate e disposte le opinioni che via via sono espresse, sia quelle individuali, sia quelle di gruppo. Di solito si utilizzano foglietti colorati o post-it, cartelloni, schemi ad albero ecc.

Il facilitatore qui è un moderatore. Ha anzitutto il compito di illustrare e spiegare la tecnica, i tempi di lavoro, l'utilizzo dei materiali ecc. Inoltre, una volta che dalle posizioni individuali si passa a quelle di gruppo e infine a quella plenaria, il moderatore deve seguire parallelamente i diversi gruppi. Se l'attività è complessa, può essere ipotizzato anche l'ausilio di più moderatori per i diversi gruppi.

La tecnica mira quindi a costruire soluzioni: dall'individuazione di un problema si passa al piano d'azione per affrontarlo. L'obiettivo finale è infatti quello di trovare soluzioni condivise. Così, al termine del lavoro della sessione plenaria, il piano d'azione finale può essere sottoposto ad una votazione finale e avere così un'approvazione espressa di tutti i partecipanti. Come si potrà comprendere, si possono adottare diverse varianti nell'applicazione concreta. Ciò che è utile ribadire è che anche le tecniche più semplici, quelle che apparentemente sono di più facile usabilità in contesti quali possono essere quelli degli organismi di partecipazione all'interno delle SdS, richiedono un'attenzione fin dalla fase di pianificazione tale da lasciare poco spazio all'improvvisazione.

### Tips & Tricks

*Preparate bene i materiali. Lavorare con cartelloni, pennarelli di diversi colori, post it, potersi muovere nell'aula, riunirsi in cerchio in piccoli gruppi, costituisce un'esperienza in genere sempre molto gradita dai partecipanti.*

## 6. La SWOT analysis

Nell'ambito dei processi decisionali la valutazione approfondita del merito che si deve portare a decisione è sempre più indispensabile. Naturalmente sono molti i modi con i quali poter fare valutazione.

Una tecnica utilizzata anche in altri ambiti disciplinari diversi dalle politiche pubbliche (es. delle scelte aziendali di carattere strategico), quale supporto alle scelte e alle decisioni da assumere e alle strategie, appunto, da adottare, è l'**analisi SWOT**, acronimo che sta per "**punti di forza**" (**Strengths**), di "**debolezza**" (**Weaknesses**), "**opportunità**" (**Opportunities**) e "**minacce**" (**Threats**). Questi fattori sono in genere riferiti ad uno specifico progetto o ad una situazione su cui si deve produrre una decisione in merito, appunto.

Al di là che l'analisi SWOT può essere utilizzata applicando nel suo svolgimento anche altre tecniche combinate, ad es. il metaplan visto in precedenza, anche al fine di produrre soluzioni progressivamente condivise, la cosa interessante è che essa aiuta a focalizzare **fattori di successo o di insuccesso endogeni** (cioè interni al sistema, al progetto, alla situazione ecc.) **ed esogeni** (ossia esterni ad essi).

Mentre i punti di forza e di debolezza possono essere ricondotti ad una sfera tutta interna al progetto o alla situazione considerata, indagare opportunità e minacce significa guardare ai fattori esterni che possono influire o determinare effetti decisivi in senso positivo come in senso negativo.

È inoltre possibile rappresentare le strategie individuate in una matrice come quella di seguito riportata, mettendo in relazione i vari fattori interni ed esterni in gioco.

SWOT analysis		Analisi interna	
		Forze	Debolezze
Analisi esterna	Opportunità	<i>Strategie S-O:</i> Sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza dell'azienda.	<i>Strategie W-O:</i> Eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità.
	Minacce	<i>Strategie S-T:</i> Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce.	<i>Strategie W-T:</i> Individuare piani di difesa per evitare che le minacce esterne acquisiscano i punti di debolezza.

Matrice tratta da Wikipedia – voce Analisi SWOT

Anche questa tecnica può essere molto utile ad esempio laddove nell'ambito del lavoro degli organismi di partecipazione si devono valutare problemi e strategie di salute per il territorio o si ragiona su progetti o programmi specifici per i quali un approfondimento dei fattori interni ed esterni di successo o di fallimento possono essere cruciali per determinare quale strategia adottare.

### Tips & Tricks

*Non date per scontata la conoscenza dei termini inglesi. Citateli, ma poi spiegate in italiano il loro significato. La tecnica SWOT non è semplicissima, quindi preparatevi un esempio che catturi l'attenzione dei partecipanti e sia esplicativo.*

*Se in corso d'opera singoli partecipanti o il gruppo nell'insieme non riesce a tirar fuori opinioni, cercate di stimolare la discussione ponendo domande, alternative, ipotesi e rilanciate la discussione.*

## 7. Altre tecniche della partecipazione

*Di seguito vengono presentati alcuni metodi tipici dei percorsi partecipativi. La loro applicazione operativa richiede generalmente una preparazione assai complessa, la presenza di facilitatori esperti e un'organizzazione tecnica spesso non banale.*

*Quelle richiamate, fra l'altro, non esauriscono certo le esperienze di processi partecipativi e di modelli d'uso, né è detto che essi possano trovare immediata applicazione nell'ambito dei lavori a cui sono chiamati gli organismi di partecipazione della SdS. Tuttavia, in parte per il lavoro interno a questi organismi, in parte nei processi di interlocuzione con i decisori da un lato e coi cittadini dall'altro, questi metodi possono costituire un riferimento interessante per promuovere processi progressivamente orientati alla partecipazione e alla democrazia deliberativa.*

### **EASW (European Awareness Scenario Workshop)**

L'EASW (European Awareness Scenario Workshop) è una tecnica che inizialmente è stata applicata all'ambito delle decisioni pubbliche in materia di politiche di innovazione sostenibile in Europa. Nel corso del tempo questa tecnica è stata poi applicata anche ad altri contesti, oggi ad esempio viene utilizzata anche in ambiti decisionali delle politiche sociali e delle politiche territoriali.

L'EASW è organizzato sottoforma di *workshop*, dura di solito un paio di giornate e i partecipanti sono pertanto particolarmente sollecitati nella partecipazione. Vengono pre-selezionate quattro categorie di attori territoriali: i politici/amministratori, gli operatori economici, i tecnici/esperti, gli utenti/cittadini. Tutti i partecipanti, prima dell'inizio del workshop, ricevono informazioni piuttosto dettagliate su ciò che formerà l'oggetto del processo partecipativo. Di solito vengono elaborati materiali di vario tipo sulla situazione attuale e sugli scenari futuri e si offrono diversi strumenti (relazioni, video ecc.) per facilitare l'introduzione ai temi.

Il workshop è organizzato in due momenti fondamentali:

- in un primo momento i partecipanti sono chiamati ad elaborare visioni future, sia positive sia negative;
- in un secondo momento, a partire dalle conclusioni precedentemente raggiunte, si procede ad elaborare soluzioni e ad una votazione finale.

### **Action Planning**

Con l'Action Planning ci troviamo nell'ambito dei metodi della progettazione partecipata. Laddove si desidera ad esempio coinvolgere gruppi di cittadini o intere comunità nell'individuazione dei bisogni o nel ricostruire un quadro condiviso dei problemi presenti in ambito territoriale, Action Planning può essere di ausilio per organizzare un efficace processo partecipativo.

Action Planning si svolge in più momenti successivi. Anzitutto l'obiettivo è costruire un'immagine condivisa del contesto problematico. Solitamente si procede in modo deduttivo, dal generale allo specifico, anche accedendo a particolari indagini. Una successiva fase prevede invece che siano formulate previsioni sui cambiamenti che si potranno verificare. L'obiettivo finale di Action Planning è di riuscire a far emergere alcune idee guida che permettano di raggiungere effetti positivi e siano capaci di prevenire quelli negativi.

Generalmente le sessioni di lavoro sono molto lunghe (addirittura l'elaborazione prevede momenti disseminati in varie settimane o addirittura mesi).

## **Open Space Technology**

L'Open Space Technology (OST) si svolge in seminari che non prevedono la presenza di relatori. Lo scambio comunicativo pertanto non è mediato ed è piuttosto informale. Chi lancia la discussione su un tema ne assume anche la responsabilità di governare la discussione e documentare quanto emerge dallo scambio comunicativo dei presenti.

Vengono generalmente individuati quattro principi cardine:

- chi partecipa è la persona giusta
- qualsiasi cosa succeda va bene
- quando si inizia si inizia
- quando si finisce si finisce

oltre alla cosiddetta legge dei due piedi secondo la quale *“se ti accorgi che non stai né imparando né contribuendo alle attività, alzati e spostati in un luogo in cui puoi essere più produttivo”*.

## **GOPP – Goal Oriented Project Planning**

Il metodo GOPP è diretto a sviluppare una progettazione partecipata tra diversi interlocutori che fanno capo al gruppo progetto, inclusi i beneficiari. Usato spesso nell'ambito della progettazione di interventi di cooperazione allo sviluppo e nell'ambito della progettazione comunitaria, il metodo GOPP necessita dell'ausilio di un esperto esterno al gruppo di progetto. Esso si realizza mediante alcuni laboratori o workshop GOPP che vedono interagire i diversi attori per giungere ad una visione condivisa dei problemi e degli obiettivi di progetto. Il metodo si realizza in modo pieno nell'ambito del Project Cycle Management con lo sviluppo del quadro logico (logical framework) che consente di ordinare obiettivi generali e specifici, risultati, attività, indicatori e condizioni esterne al progetto.

## **Gli Autori**

### **Emanuele Gambini**

Laureato in Scienze Politiche - indirizzo Politico Sociale a Pisa, un master in Social Project Management alla LUMSSA di Roma, è esperto di politiche sociali. Svolge attività di consulenza al non profit e collabora con IRIS – Idee & Reti per l'Impresa Sociale.

Negli ultimi anni si è occupato di sistemi di gestione per la qualità in ambito sociale, costruzione delle reti e processi partecipativi.

Sta sviluppando interessi professionali nell'ambito della ricerca etno-sociale e valutativa.

### **Fabio Lenzi**

Laureato in Giurisprudenza a Firenze, un master in gestione di organizzazioni non profit all'Università di Trento, è esperto di politiche sociali e sanitarie. E' fondatore e senior partner di IRIS – Idee & Reti per l'Impresa Sociale.

Segue da tempo l'evoluzione dei sistemi di welfare locale in Italia e in Toscana operando, da consulente di direzione, a fianco di numerose Pubbliche Amministrazioni locali.

Con le Organizzazioni Non Profit realizza progetti di sviluppo etico e sostenibile. E' esperto di sistemi di gestione per la qualità in ambito sanitario e sociale.