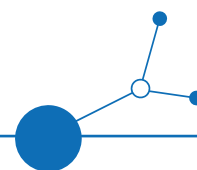


# COME PUÒ UNA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE PROMUOVERE E ATTIVARE PROCESSI PARTECIPATIVI INCLUSIVI?

Top down participatory toolkit





## Referenze

**Testi:** *Marco Polvani - Actionaid Italia*

**Editing e revisione contenuti:** *Francesca Zambito, Chiara Vesce, Flavia Cultrera - Actionaid Italia; Alessandra Brigo, Mattia Cocchi, Luana Redalié - ASP Bologna; Francesca Campomori, Eleonora Desiata - Università Ca' Foscari Venezia.*

**Foto:** *Comune di Parma; Association of Municipalities and Towns of Slovenia (SoS)*

**Progetto grafico e impaginazione** a cura di *Akama*



## Sommario

A cosa serve e cosa contiene questo toolkit?	4
Il progetto GETCoheSive	4
Cosa sono i processi partecipativi Top-Down?	5
Su cosa si può attivare un percorso partecipativo e quante persone si dovrebbero coinvolgere?	6
Chi sono le persone “underrepresented/sottorappresentate” o “underserved/sotto tutelate” di cui parliamo in questo toolkit?	7
Chi sono i destinatari del toolkit?	7
Perché è importante che le persone “underrepresented/sottorappresentate” e “underserved/sotto tutelate” siano coinvolte nei processi partecipativi?	8
I passi della danza	9
<b>Sezione 1 - Come favorire il coinvolgimento nei processi partecipativi di persone o gruppi sociali che di solito non partecipano?</b>	<b>10</b>
Step 1 - Svolgere un’analisi intersezionale del contesto	11
Step 2 - Attivare partnership con persone e organizzazioni radicate sul territorio	13
Step 3 - Coprogettare il processo partecipativo	15
Step 4 - Comunicare il processo partecipativo in modo efficace e inclusivo	17
Step 5 - Organizzare incentivi e supporti pratici	18
Step 6 - Monitorare la partecipazione	19
<b>Sezione 2 - Come favorire la partecipazione attiva di tutti e tutte durante il processo.</b>	<b>20</b>
Step 1 - Analizzare le relazioni di potere e influenza tra chi partecipa	21
Step 2 - Formare facilitatori e facilitatrici	22
Step 3 - Fornire informazioni, costruire competenze e valorizzare le conoscenze di chi partecipa	23
Step 4 - Garantire la comprensibilità delle informazioni fornite	24
Step 5 - Organizzare spazi adeguati e accessibili per gli incontri	26
Step 6 - Gestire gli incontri in modo inclusivo	27
<b>Strumenti pratici, link di approfondimento e bibliografia</b>	<b>33</b>



## A cosa serve e cosa contiene questo toolkit?

La democrazia partecipativa si fonda sul principio che ogni persona debba avere la possibilità di contribuire alle scelte pubbliche in condizioni di uguaglianza formale e sostanziale. Nella pratica, tuttavia, questo principio è spesso disatteso e anche nei processi partecipativi si possono riprodurre dinamiche di esclusione che penalizzano coloro che hanno meno risorse o opportunità. Tali dinamiche non incidono solo sulla possibilità di prendere parte ai percorsi partecipativi ma anche sulla qualità della partecipazione al loro interno. Nei workshop, nelle assemblee o nelle discussioni che si svolgono in tali processi, infatti, alcune persone possono incontrare maggiori difficoltà nel fare ascoltare la propria voce a causa di barriere sociali, linguistiche o dell'influenza di pregiudizi e stereotipi.

In questo toolkit vengono riportati una serie di metodi, suggerimenti e strategie per superare queste barriere, nelle due principali fasi di ogni processo partecipativo: la fase di **reclutamento** dei e delle partecipanti e la **fase di discussione, proposta e scelta**. Come allegato al toolkit, infine, sono riportate alcune indicazioni su come rendere tali processi quanto più possibile integrati e strutturali nel funzionamento delle Pubbliche Amministrazioni.

Le indicazioni qui riportate, sono state ricavate dall'esperienza maturata nei processi partecipativi sperimentati nel progetto **GEtCohESive - Governance Enhancement for Cohesive Societies** (si veda box sotto). Attraverso la realizzazione di **3 workshop in presenza e di un workshop online**, i partner del progetto si sono confrontati e hanno indicato le strategie migliori da loro adottate per favorire l'inclusività dei processi partecipativi; le indicazioni dei partner integrate con ulteriori suggerimenti ricavati dalla letteratura in materia (si veda bibliografia) costituiscono i principali contenuti del toolkit.

### Il progetto GEtCohESive

**GEtCohESive - Governance Enhancement for Cohesive Societies** è un progetto finanziato dall'Unione Europea attraverso il programma **Interreg Central Europe**, attivo dal 1° aprile 2023 al 31 marzo 2026. Obiettivo del progetto è costruire spazi di collaborazione tra autorità pubbliche, organizzazioni della società civile, centri di ricerca, università e gruppi sociali attraverso 12 processi partecipativi e deliberativi svolti in 4 città pilota - **Parma, Berlino, Lubiana/Lidria e Vienna**. In ciascuna città, cittadini/e e gruppi "underserved/sotto tutelati" e "underrepresented/sottorappresentati" (per la definizione di questi gruppi si veda di seguito), sono stati coinvolti direttamente in percorsi collaborativi basati sull'integrazione tra pratiche **Top-Down**, promosse dalle istituzioni, e pratiche **Bottom-Up**, promosse dalle Organizzazioni della Società Civile, con l'obiettivo di generare soluzioni condivise, replicabili e sostenibili. Il progetto ha coinvolto un partenariato transnazionale ampio e qualificato che comprende Centri di Ricerca e Università ([Università Ca' Foscari Venezia](#), [University of Vienna](#), [Research Centre of the Slovenian Academy of Science and Arts](#), [TUB - Berlin University of Technology](#)), Enti Pubblici ([Comune di Parma](#), [ASP Azienda Pubblica di Servizi alla Persona del Comune di Bologna](#), [Regione Emilia Romagna](#), [IntMig - Senate of Berlin](#), [City of Vienna-Environmental Protection Department](#), [SoS Association of Municipalities and Towns of Slovenia](#)) e altri stakeholder



e organizzazioni del terzo settore di Italia, Austria, Germania e Slovenia tra cui [Gmajna cultural association Lubiana](#), [CIAC Centro Immigrazione Asilo e Cooperazione Internazionale Parma](#), [ISleV. Initiative for the Self-Employment of Immigrant Women Berliino](#), [ActionAid International Italia ETS](#), [Caritas Vienna](#). Questa dimensione europea ha consentito lo scambio di esperienze, la comparazione di modelli amministrativi e la costruzione di strategie comuni per la promozione della partecipazione civica.

Per ulteriori informazioni e approfondimenti sul progetto si veda il sito [GEtCohESive](#).

## Cosa sono i processi partecipativi Top-Down?

Per processi partecipativi si intendono un insieme di strumenti, metodi e istituti che consentono alle persone - singolarmente o in forma associata - di contribuire alla governance pubblica nelle sue diverse forme: dall'elaborazione di idee, proposte o raccomandazioni per nuove politiche, alla progettazione e gestione di nuovi spazi o servizi pubblici fino al monitoraggio delle politiche e della loro efficacia.

I processi partecipativi si definiscono **Top-Down** quando sono promossi e gestiti dalle **Pubbliche Amministrazioni** a diversi livelli istituzionali, nell'ambito di specifici mandati politici e con un **esplicito impegno a prendere in considerazione i risultati che emergono dal processo stesso**. Sebbene attivati dalle amministrazioni pubbliche, i processi partecipativi Top-Down possono essere **realizzati in collaborazione con le Organizzazioni della Società Civile**, che hanno la facoltà di contribuire alla definizione delle modalità di svolgimento, dei tempi e, in parte, anche dei contenuti. Nei processi partecipativi Top-Down, tuttavia, resta prerogativa degli enti pubblici la **regia e il coordinamento complessivo del percorso partecipativo**, comprese le funzioni di progettazione, implementazione e gestione delle risorse finanziarie.

I processi partecipativi Top-Down non intendono sostituire la democrazia rappresentativa, ma integrarla con forme di impegno civico che rafforzino il legame tra cittadini e istituzioni. Le decisioni che emergono da questi processi, infatti, devono comunque essere ratificate dagli organi politici competenti che possono scegliere anche di non accettarle, dandone però un'adeguata e tempestiva giustificazione pubblica.

Secondo la [OECD Recommendation of the Council on Open Government](#) si possono distinguere tre livelli di processi partecipativi Top-Down:

- **Livello informativo:** un livello iniziale di partecipazione caratterizzato da una relazione unidirezionale in cui una Pubblica Amministrazione produce e fornisce informazioni ai cittadini, alle cittadine e alle parti interessate su una questione di pubblico interesse. Tale livello comprende sia l'erogazione di informazioni su richiesta, sia misure "proattive" adottate dalla Pubblica Amministrazione per diffondere tutti i dati necessari sulla questione in oggetto.
- **Livello consultivo:** un livello di partecipazione più avanzato in cui viene reso possibile a cittadinanza e *stakeholder* fornire feedback e/o proposte alle Pubbliche Amministrazioni su una questione di pubblico interesse. A tale livello le Pubbliche Amministrazioni si impegnano a rispondere ai feedback forniti dai/dalle partecipanti e a specificare quali delle eventuali proposte emerse possono essere recepite e quali no.



- **Livello del coinvolgimento civico:** un livello avanzato di partecipazione in cui ai cittadini, alle cittadine e alle parti interessate vengono date l'opportunità e le risorse necessarie (informazioni, dati, spazi fisici e/o virtuali in cui confrontarsi) per collaborare in una o tutte le fasi del ciclo di elaborazione di una politica: dalla definizione delle scelte fino all'attuazione, gestione e monitoraggio di quanto stabilito.

Questo toolkit si concentra principalmente sul terzo livello di partecipazione, in quanto più in linea con il modo di intendere i processi partecipativi nel progetto GEtCohESive. Molti dei suggerimenti qui forniti, tuttavia, possono essere utilizzati anche per implementare gli altri due livelli di partecipazione.

Per le modalità e le fasi di svolgimento di un processo partecipativo, si prega di fare riferimento al contenuto di questo toolkit (in particolare alla sezione 2) e alle [OECD Guidelines for Citizen Participation Processes](#)

## Su cosa si può attivare un percorso partecipativo e quante persone si dovrebbero coinvolgere?

Le questioni oggetto dei processi partecipativi possono essere, in linea di principio, ogni questione di interesse pubblico, tuttavia si raccomanda di avviare processi partecipativi quando:

- C'è un problema che le persone possono contribuire a risolvere o che è interessante e significativo per loro. Su come definire il tema del processo partecipativo si veda la sezione 1 del toolkit.
- Nel processo decisionale, esiste uno spazio per influenzare determinate decisioni, cioè quando le Pubbliche Amministrazioni possono ancora modificare la propria azione in base alle proposte emerse dal processo.
- Sono disponibili risorse finanziarie, tecniche e umane sufficienti per implementare il processo partecipativo. Le risorse necessarie possono variare in base al tipo di processo attivato e all'argomento, ma non è possibile pensare a un processo partecipativo a costo 0. Per determinare i costi da prevedere per realizzare un processo partecipativo si veda la sezione 2 del toolkit.
- C'è un tempo congruo ad organizzare un processo partecipativo e il tempo è compatibile con il ciclo decisionale. La durata del processo può variare a seconda dell'argomento (generalmente da un minimo di un mese a un massimo di un anno), ma dovrebbe essere sufficientemente lunga da permettere di approfondire ogni aspetto del problema e consentire una discussione approfondita tra i soggetti coinvolti (per ulteriori informazioni sull'organizzazione di un processo partecipativo si veda OECD 2022).

Non esiste un numero specifico di cittadini/e da coinvolgere in un processo partecipativo; idealmente, ogni persona interessata all'argomento in discussione dovrebbe avere l'opportunità di partecipare al processo ed esprimere la propria opinione. Nel concreto, tuttavia, nei processi partecipativi si richiede di attivare misure "proattive" per far conoscere il processo a tutte le persone interessate, con la possibilità di fare inviti mirati ad attori chiave. Per informazioni su come coinvolgere le persone in un processo partecipativo e su come scegliere gli argomenti da affrontare, si veda la sezione 1 del toolkit.



## Chi sono le persone “underrepresented/sottorappresentate” o “underserved/sotto tutelate” di cui parliamo in questo toolkit?

Questo toolkit contiene indicazioni utili per favorire il coinvolgimento nei processi partecipativi di persone o comunità che incontrano **ostacoli strutturali alla partecipazione politica** a causa di barriere dovute, ad esempio, alla condizione socioeconomica, all'appartenenza di genere o culturale, all'area geografica di residenza o di provenienza, allo status di cittadinanza, alla salute fisica ecc.

Sintetizzando, in questo toolkit parliamo di come favorire il coinvolgimento nei processi partecipativi di:

- **Persone o comunità “underserved/sotto tutelate”** cioè di persone che non ricevono un supporto adeguato dalle politiche per l'effettivo esercizio dei propri diritti di cittadinanza. Rientrano in questa definizione, ad esempio, persone con impieghi precari o mal retribuiti, o con più lavori (compresi lavori di cura), che non dispongono del tempo o delle risorse economiche anche minime per partecipare oppure persone con barriere linguistiche o disabilità che possono limitarne la partecipazione.
- **Persone o comunità “underrepresented/sottorappresentate”**, cioè di persone che non godono di una rappresentanza adeguata nel dibattito pubblico, in quanto non riconosciuti come parte di una comunità di interesse o come stakeholder rilevanti. Ne sono un esempio persone appartenenti a specifiche fasce d'età, generi, orientamenti sessuali, contesti culturali o aree geografiche di provenienza o di vita. Rientrano in questa categoria anche soggetti in condizioni giuridiche instabili (per esempio richiedenti asilo, persone con permessi di soggiorno temporanei o prive di fissa dimora) che possono essere esclusi dai percorsi partecipativi in quanto non riconosciuti come interlocutori legittimi.

Infine, il toolkit considera ulteriori barriere che possono condizionare la partecipazione, quali le **asimmetrie informative e di potere** tra chi partecipa, e le **barriere motivazionali** dovute a mancanza di fiducia nell'efficacia dei processi partecipativi e nei cambiamenti che possono generare.

## Chi sono i destinatari del toolkit?

In questo toolkit i processi partecipativi sono intesi come principi operativi trasversali applicabili a diversi ambiti amministrativi e in diverse fasi del ciclo delle politiche pubbliche. I principali destinatari di questo documento sono pertanto:

- Le **Pubbliche Amministrazioni centrali e locali**, in quanto attori istituzionali responsabili della promozione e dell'attivazione di spazi di partecipazione nei diversi settori amministrativi.
- I/le **decision-maker** chiamati a ratificare le scelte fatte nei processi partecipativi e ad adottare normative che favoriscano l'integrazione strutturale della partecipazione nei processi di governo.

Il documento si propone infine anche come risorsa utile per una **platea più ampia di soggetti**, tra cui le **Organizzazioni della Società Civile**, gli **Enti del Terzo Settore** e altri attori interessati a promuovere forme innovative di cittadinanza attiva.



## Perché è importante che le persone “underrepresented/sottorappresentate” e “underserved/sotto tutelate” siano coinvolte nei processi partecipativi?

Includere nei processi partecipativi una pluralità di prospettive diverse, anche di coloro che solitamente non prendono parte a queste pratiche per tutti i motivi sopra esposti, favorisce una **migliore comprensione delle esigenze delle comunità** aumentando così la **capacità delle politiche di rispondere ai bisogni concreti dei e delle cittadine/e**. La partecipazione delle persone “sottorappresentate” o “sotto tutelate”, inoltre contribuisce ad accrescere la **legittimazione sociale delle decisioni pubbliche**, perché consente di valorizzare nel processo decisionale anche opinioni di persone che, solitamente, fanno maggiore fatica a fare ascoltare la propria voce.

In sintesi, promuovere processi partecipativi accessibili e inclusivi può aiutare le autorità pubbliche a:

- Tenere in maggiore considerazione i problemi che impattano su gruppi minoritari della collettività;
- affrontare questioni complesse che richiedono un giudizio anche di categorie sottorappresentate nel dibattito pubblico;
- farsi carico di problemi che necessitano di stabilire compromessi e priorità tra soggetti diversi;
- affrontare temi che richiedono piani a lungo termine e impattano su diverse categorie sociali.

I processi partecipativi che includono gruppi e persone sottorappresentate, infine, possono essere utili alle Pubbliche Amministrazioni anche:

- Come mezzo per raccogliere informazioni, dati e opinioni pubbliche da persone che generalmente non prendono parte alla vita pubblica;
- come opportunità per attingere all'intelligenza collettiva nel creare soluzioni, servizi o progetti maggiormente rispondenti ai bisogni di tutti;
- come strumento per adattare e progettare servizi pubblici rispondenti ai reali bisogni dei cittadini;
- per prevenire situazioni di conflitto che potrebbero sorgere dalla mancata considerazione delle esigenze di alcune persone o categorie sociali.





## I passi della danza

Organizzare un processo partecipativo non è una scienza esatta ma richiede adattamenti continui in base al contesto, al tema, alla tipologia dei partecipanti e alle dinamiche che avvengono all'interno del processo stesso. Non esistono pertanto strategie valide per rendere inclusivo ogni percorso di questo tipo, a prescindere dalle specificità del contesto.

Le metodologie e le strategie indicate in questo toolkit, pertanto, vanno considerate come suggerimenti o strumenti che possono essere utilizzati in base alle esigenze specifiche e non come tappe di un percorso che devono essere necessariamente fatte. Durante un incontro preparatorio per la redazione di questo toolkit una partecipante ci ha detto che organizzare i processi partecipativi è come fare una danza: si possono fare passi avanti, passi indietro, giravolte e passi di lato in base a quanto richiesto dal ritmo e dalla musica.

Gli step indicati in questo toolkit devono essere intesi in questo modo: passi di un ballo che suggeriamo di seguire, ma che possono cambiare per adattarsi al ritmo unico che ogni percorso partecipativo ha.

## Sezione 1 - Come favorire il coinvolgimento nei processi partecipativi di persone o gruppi sociali che di solito non partecipano?

6 step per favorire il coinvolgimento nei percorsi partecipativi dei gruppi sociali “sottorappresentati” o “sotto tutelati”.



### GLI STEP





## STEP 1 - Svolgere un'analisi intersezionale del contesto

Prima di avviare un processo partecipativo inclusivo è necessario sapere chi sono i gruppi o le persone che solitamente non partecipano a tali processi e per quale motivo non lo fanno. Un modo per avere queste informazioni è svolgere un'**analisi intersezionale del contesto di riferimento** utile a capire le molteplici dimensioni di esclusione che alcune persone potrebbero incontrare nella partecipazione politica. Applicare questa analisi significa riconoscere che le persone non vivono un'unica condizione di potenziale esclusione ma che le loro difficoltà sono influenzate da una molteplicità di fattori che agiscono contemporaneamente e si sommano tra di loro.

L'analisi intersezionale può essere svolta in due modalità complementari:

- **Analisi desk (quantitativa e documentale)** attraverso l'analisi di dati già in possesso delle Amministrazioni o di altre fonti, relativi alle problematiche e ai bisogni di un territorio e ai diversi modi in cui impattano sulle persone. Questa analisi è funzionale anche a fare una prima mappatura di persone, gruppi o comunità "underrepresented" o "underserved" che vivono sul territorio.
- **Analisi sul campo** (qualitativa e partecipativa) attraverso incontri diretti con le persone identificate nella precedente analisi desk e che possono essere coinvolti con diverse modalità quali:
  - **interviste semi-strutturate** a testimoni chiave che conoscono le problematiche del territorio e i modi con cui impattano sulle persone.
  - **Focus group tematici** con persone appartenenti a gruppi o a determinate comunità sottorappresentate sul territorio.
  - **Percorsi di ascolto tramite strumenti creativi** quali mappature partecipate, raccolta di storie, passeggiate di quartiere finalizzate ad avere un quadro conoscitivo su come gli stessi problemi possano avere un impatto diverso in diverse aree territoriali.

L'analisi intersezionale orienta concretamente tutte le fasi del futuro percorso partecipativo. In particolare, è importante poiché aiuta a:

- Identificare chi sono le persone che trovano barriere a partecipare ai processi politici.
- Identificare persone, associazioni, gruppi sociali formali e informali che conoscono le problematiche del territorio e con cui coprogettare il percorso partecipativo (Step 2 e 3).
- Identificare un primo elenco di possibili questioni rilevanti da affrontare su cui organizzare il percorso partecipativo (Step 3).
- Definire i migliori canali comunicativi e le relative strategie di engagement per raggiungere le persone (Step 4).
- Organizzare i supporti idonei per favorire la partecipazione di tutti (Step 5).



## Pilot “Family as a resource” - Comune di Parma

Il progetto pilota “Family as a resource”, svolto dal Comune di Parma nell’ambito del progetto GEtCohESive, ha avuto come obiettivo principale la valorizzazione delle risorse dei e delle beneficiarie dell’Assegno di Inclusione (AdI) nel Comune di Parma, seguendo una logica di empowerment personale. Il progetto pilota ha cercato di coinvolgere gli/le utenti dei servizi sociali in un processo partecipativo volto a valutare i punti di forza e di debolezza dell’AdI come misura di sostegno economico per le famiglie. L’obiettivo è stato quello di dare voce ai/alle beneficiarie, rendendo il loro ruolo centrale per l’Amministrazione e fornendo feedback al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali sull’efficacia dello strumento.

In questo pilot i servizi sociali hanno condotto una analisi di contesto sulle problematiche dei partecipanti attraverso:

- Interviste preliminari per definire un quadro di valutazione dell’AdI da parte delle e dei beneficiari.
- Interviste di analisi approfondita per la definizione di un quadro di valutazione più dettagliato dei problemi delle e dei partecipanti.
- Focus group per la definizione di un Patto per l’Inclusione Sociale, che rappresenta lo strumento pensato per supportare il processo di cambiamento nella vita dei/delle cittadine che vivono in povertà.

Per maggiori informazioni:

<https://www.youtube.com/watch?v=Rqyw8SepXHU&t=7s>

<https://www.interreg-central.eu/projects/getcohesive/?tab=outputs>



*Family as a resource. Parma Municipality*



## STEP 2 - Attivare partnership con persone e organizzazioni radicate sul territorio

Per favorire l'inclusività dei processi partecipativi, è opportuno attivare collaborazioni con persone e associazioni già radicate nel tessuto sociale o nelle comunità di riferimento come ad esempio mediatori culturali, educatori, assistenti sociali o anche Organizzazioni della Società Civile. La collaborazione con questi soggetti è importante in quanto possiedono una conoscenza dei contesti sociali in cui operano che permette loro di interpretare correttamente le barriere che potrebbero ostacolare la partecipazione di alcune persone. Tali soggetti, inoltre, dispongono generalmente di un capitale di fiducia e di relazioni che consente loro di entrare in contatto direttamente con le persone da coinvolgere nel processo partecipativo e superare le loro perplessità.

Per attivare e consolidare le collaborazioni può essere necessario:

- **Avviare una mappatura sistematica degli attori chiave già attivi sul territorio**, includendo anche realtà informali, cioè anche soggetti costituiti in forme associative non giuridicamente riconosciute.
- **Creare spazi di dialogo strutturati**, in cui confrontarsi con questi soggetti su priorità, modalità di lavoro e criteri di inclusione. Questi tavoli possono fungere da luogo in cui coprogettare insieme il processo partecipativo (si veda Sep 3).
- **Riconoscere e valorizzare il ruolo di questi soggetti radicati sul territorio e le loro competenze** prevedendo, laddove possibile, risorse economiche o logistiche per sostenere il loro coinvolgimento.
- **Promuovere momenti di formazione condivisa** per rafforzare la capacità di collaborazione tra PA e soggetti del territorio, sviluppare linguaggi comuni e affinare gli strumenti partecipativi da utilizzare.



## Pilot “Plan for an Inclusive Idrija” - Association of Municipalities and Towns of Slovenia (Slovenia)

Nell’ambito del progetto GEtCoheSive, l’Associazione dei Comuni e delle Città della Slovenia ha selezionato il Comune di Idrija per realizzare un processo partecipativo pilota dal titolo “Plan for an Inclusive Idrija”. Il progetto si è concentrato sulle esigenze di integrazione della popolazione immigrata locale con l’obiettivo di sviluppare un piano d’azione partecipativo e una serie di linee guida per promuovere una maggiore coesione sociale all’interno della comunità.

Durante l’azione pilota, è stata attivata una partnership con il personale comunale che lavora sul campo, con stakeholder, ONG locali e rappresentanti del gruppo target. Attraverso questa collaborazione sono stati identificati altri soggetti da coinvolgere nel processo tra cui altre sezioni amministrative del Comune di Idrija, le scuole locali, le organizzazioni di servizi sociali per gli asili nido, le aziende locali ecc. rendendo quindi l’intero percorso partecipativo particolarmente inclusivo.

Per maggiori informazioni:

<https://www.youtube.com/watch?v=Opp1hWlQkbl>

<https://www.interreg-central.eu/projects/getcohesive/?tab=outputs>



*Plan for an Inclusive Idrija - Association of Municipalities and Towns of Slovenia*



## STEP 3 - Coprogettare il processo partecipativo

Una volta stabilite alleanze e collaborazioni con i soggetti di cui al punto precedente, si può organizzare insieme a loro il processo partecipativo.

Il percorso di coprogettazione di un processo partecipativo consiste generalmente nella definizione condivisa, tra l'Amministrazione e i soggetti coinvolti nel precedente step, dei seguenti elementi:

1. **Obiettivi specifici e temi prioritari del processo:** Quali sono le problematiche da affrontare, quali temi sono più importanti che possono suscitare l'interesse delle comunità di riferimento.
2. **Le persone da coinvolgere:** Quali sono le persone o le comunità che devono essere prioritariamente coinvolte.
3. **Gli esperti, gli amministratori e i tecnici da coinvolgere:** Quali sono gli/le esperte, il personale tecnico, gli/le amministratrici da coinvolgere nel processo.
4. **Tempistiche e fasi del percorso:** Qual è il calendario realistico delle attività e quali sono gli impegni organizzativi da distribuire.
5. **Incentivi e supporti pratici alla partecipazione:** Quali supporti logistici, rimborsi o facilitazioni prevedere per chi partecipa (si veda step 5).
6. **Strumenti, metodologie e canali di comunicazione:** Quali modalità utilizzare per gli incontri (in presenza, online, ibride), quali strumenti digitali (es. piattaforme deliberative) o analogici da usare per diffondere il processo.
7. **Ruoli e responsabilità:** Come distribuire le responsabilità e i ruoli tra Amministrazione, facilitatori/trici, partner di comunità e altri soggetti coinvolti.
8. **Indicatori di risultato e meccanismi di monitoraggio:** Come valutare l'efficacia del processo, quali criteri stabilire per la qualità della partecipazione e il raggiungimento degli obiettivi.
9. **Risorse disponibili:** Quali sono le risorse economiche, logistiche, umane a disposizione.





## Esempi dai progetti pilota partecipativi Top-Down di GETCohESive

Il processo di coprogettazione può anche essere interno al processo partecipativo stesso come, ad esempio, avvenuto nei due già citati pilot project di GETCohESive:

**Nel Pilot “Plan for an Inclusive Idrija”** il processo è iniziato con focus group che hanno coinvolto oltre 50 partecipanti provenienti dai gruppi target per identificare le sfide chiave in ambito sanitario, educativo, dei servizi sociali, abitativo, amministrativo e della vita sociale. Questi risultati hanno costituito gli input di base per due eventi World Café nell’autunno del 2024, svolti in diverse lingue con facilitazione professionale e interpretariato.

**Nel Pilot “Family as a resource” del Comune di Parma (Italia)**, la coprogettazione è stata realizzata da un gruppo di lavoro composto da assistenti sociali (principalmente assistenti sociali ed educatori del Comune di Parma, ma anche di altri enti come l’Azienda Sanitaria Locale - AUSL). Il gruppo di lavoro ha analizzato il contesto di riferimento e valutato i bisogni del gruppo target attraverso la bibliografia specifica e incontri con gli assistenti sociali. In questa fase del progetto, il Responsabile dell’Area Fragilità del Comune di Parma, i responsabili dei Centri Sociali e il Responsabile di Settore sono stati coinvolti in un primo confronto sugli obiettivi del pilota.



Plan for an Inclusive Idrija - Association of Municipalities and Towns of Slovenia





## STEP 4 - Comunicare il processo partecipativo in modo efficace e inclusivo

Una volta definito il percorso partecipativo, è necessario farlo conoscere alle comunità di riferimento. Una comunicazione efficace e accessibile è, in questa fase, un elemento essenziale per garantire l'inclusione di persone e comunità che solitamente non partecipano ed è pertanto necessario progettare messaggi comprensibili e capaci di attivare fiducia e interesse.

Per pianificare una strategia comunicativa efficace occorre tener presenti i seguenti punti chiave:

1. **Tradurre i materiali informativi** nelle lingue parlate dalle comunità presenti sul territorio (o nelle lingue con cui hanno maggiore familiarità) e utilizzare un linguaggio semplice, diretto, privo di tecnicismi e gergo amministrativo. L'uso di simboli e infografiche può aiutare, in questa fase, a rendere i contenuti più accessibili.
2. **Adattare tono, grafica e contenuti** ai diversi contesti socioculturali di riferimento, evitando immagini stereotipate o contenuti che possano risultare distanti o discriminatori.
3. **Verificare l'efficacia della comunicazione con i rappresentanti delle comunità** per assicurarne la comprensibilità, l'efficacia e garantire l'utilizzo di termini culturalmente accettabili.
4. **Utilizzare canali comunicativi diversificati** per aumentare la portata dei messaggi, quali ad esempio:
  - **Canali digitali:** social media, mailing list, piattaforme online. Per decidere quale canale online utilizzare è opportuno, in fase di coprogettazione, individuare quali strumenti comunicativi sono già utilizzati e ritenuti affidabili dai gruppi target (es. gruppi WhatsApp, gruppi Facebook, media delle comunità con background migratorio e delle associazioni di stranieri, radio locali, ecc.)
  - **Canali video:** Realizzare video brevi sottotitolati in più lingue per spiegare i contenuti principali del percorso partecipativo
  - **Canali analogici:** volantini, locandine, manifesti con bacheche da diffondere nei luoghi maggiormente frequentati dalle comunità di riferimento quali ad esempio luoghi di aggregazione, scuole, mercati, scuole, centri di assistenza sociale, luoghi di culto ecc.
  - **Passaparola e contatti diretti:** comunicazioni verbali dirette fatte da persone conosciute quali leader di comunità, operatori/trici sociali, attivisti/e di associazioni ecc. Queste figure possono veicolare messaggi personalizzati, spiegare i contenuti del processo, rispondere a dubbi e preoccupazioni e trasmettere fiducia.
5. **Monitorare l'efficacia:** Raccogliere feedback qualitativi e quantitativi sulla comunicazione per verificare la comprensione e l'impatto, e apportare eventuali correzioni in corso d'opera.



## STEP 5 - Organizzare incentivi e supporti pratici

Il percorso di coprogettazione del processo partecipativo dovrebbe aiutare anche ad individuare gli adeguati supporti pratici da introdurre per facilitare la partecipazione e superare ostacoli di natura economica, logistica, organizzativa. La rimozione di queste barriere non deve essere considerata solo una misura compensativa ma un riconoscimento concreto del valore del contributo delle persone; per questo motivo è necessario allocare risorse economiche per i servizi di supporto alla partecipazione nel budget del processo partecipativo.

I supporti e gli incentivi alla partecipazione possono assumere diverse forme quali ad esempio:

### 1. Supporti economici

- Rimborsi spese (es. trasporto pubblico, benzina, parcheggio ecc.)
- Compensi o gettoni di presenza per il tempo dedicato (particolarmente rilevanti per le persone con redditi bassi o lavoro precario)
- Buoni pasto o voucher (es. per spese alimentari o scolastiche)

### 2. Supporti logistici

- Servizi di trasporto organizzati (navette, convenzioni con taxi, trasporti accessibili per persone con disabilità ecc.)
- Fornitura di pasti o catering nei momenti di incontro

### 3. Supporti alla cura

- Servizi di baby-sitting o ludoteche temporanee durante gli incontri
- Spazi attrezzati per l'allattamento o l'accudimento di bambini piccoli
- Sostegno per chi si prende cura di persone non autosufficienti

È importante che tali supporti siano comunicati fin dalle prime fasi in cui si diffonde il processo partecipativo e che siano affiancati anche da **supporti specifici per singole persone** (da registrare attraverso moduli di iscrizione che prevedano spazi per la richiesta di specifici aiuti).

Infine, per rendere più efficaci le misure di supporto alla partecipazione, può essere utile:

- **Raccogliere feedback** dai e dalle partecipanti durante il processo, in cui abbiano la possibilità di valutare l'efficacia dei supporti ricevuti e richiedere ulteriori aiuti.
- Prevedere una **figura di riferimento** all'interno dello staff organizzativo dedicata alla gestione dei supporti alla partecipazione.



- Creare un “**kit di partecipazione**” con materiali base, informazioni logistiche e recapiti per richieste di supporto.
- **Documentare in modo trasparente l'utilizzo delle risorse** dedicate agli incentivi.



## STEP 6 - Monitorare la partecipazione

Il coinvolgimento delle persone e delle comunità sottorappresentate non si esaurisce con la semplice comunicazione del processo partecipativo o con la presenza a un singolo incontro. Per garantire un'effettiva inclusione è fondamentale mantenere una relazione costante con i partecipanti, monitorare la loro presenza nel tempo, comprendere i motivi di eventuali abbandoni e adattare, se necessario, le strategie di ingaggio.

Per monitorare la partecipazione e garantirne la costanza nel tempo può essere utile:

- **Mantenere una comunicazione costante tra la prima fase di reclutamento e gli incontri**
  - Inviare **messaggi di promemoria** (SMS, e-mail, telefonate) prima degli incontri.
  - Fornire indicazioni pratiche (luogo, orario, trasporti, servizi di supporto).
  - Offrire un **contatto diretto** a cui rivolgersi per domande o problemi.
- **Fare una raccolta sistematica del feedback dei e delle partecipanti**
  - Dopo ogni incontro, raccogliere impressioni, difficoltà, suggerimenti (es. tramite brevi questionari, interviste informali, momenti di restituzione collettiva).
  - Curare con attenzione il linguaggio e la modalità di raccolta per facilitare la partecipazione anche delle persone meno alfabetizzate o non madrelingua.
- **Individuare barriere alla continuità**
  - Identificare le cause dell'assenza di alcuni gruppi o persone quali ad esempio orari inadeguati, luoghi poco accessibili, mancanza di supporti, comunicazione poco chiara.

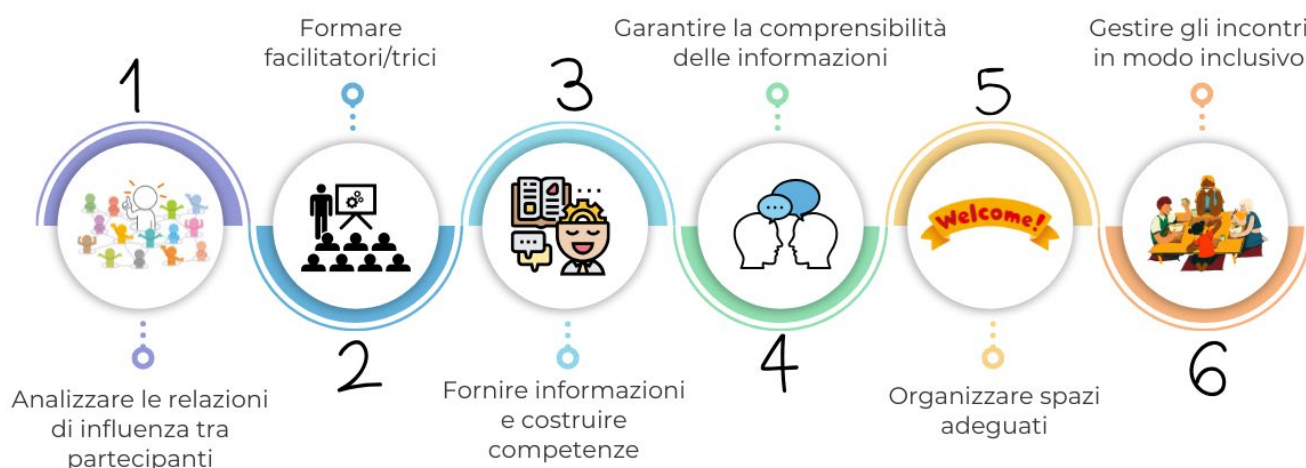
Il monitoraggio della partecipazione non deve essere considerato come un semplice controllo, ma come uno strumento di **inclusione attiva**; se combinato con la predisposizione dei supporti concreti suggeriti nello Step 5, può avere anche la funzione simbolica di **comunicare alle persone che la loro voce è davvero importante e deve essere valorizzata**.



## Section 2 - Come favorire la partecipazione attiva di tutti e tutte durante il processo.

6 step per garantire che tutti e tutte le partecipanti possano confrontarsi all'interno del percorso partecipativo nella maniera più equa possibile.

### GLI STEP





## STEP 1 - Analizzare le relazioni di potere e influenza tra chi partecipa

Prima dell'avvio del processo partecipativo è utile fare un'analisi delle relazioni di potere e influenza tra i e le partecipanti. Tale analisi serve per individuare e mitigare possibili condizionamenti che alcune persone possono esercitare su altre limitandone, a volte anche in modo inconsapevole, la libera espressione. Per identificare e mitigare questi condizionamenti è utile svolgere una mappatura che metta in evidenza:

- **Relazioni di gerarchia, competizione, collaborazione o dipendenza** che ci sono o ci possono essere state tra chi partecipa, dovute, ad esempio, ai ruoli istituzionali o apicali che alcuni ricoprono (es. dirigenti pubblici, amministratori, persone con ruoli apicali nelle associazioni o nelle comunità) o a rapporti di subordinazione lavorativa o altre dipendenze economiche.
- **Condizionamenti simbolici o culturali** che possono essere dovute, ad esempio, a caratteristiche percepite come dominanti in alcuni ambienti socioculturali, quali l'appartenenza a un determinato genere, a un'area geografica di vita o provenienza, all'età o ad altre caratteristiche individuali
- **Asimmetrie di conoscenza e competenza tra i partecipanti** dovute ad esempio, alla mancanza di accesso alle informazioni di alcune persone o alla mancanza di competenze specifiche sul tema in esame. Tali gap, una volta identificati, potranno essere colmati nella successiva fase di costruzione delle competenze (si veda step 3).

Le relazioni di influenza possono essere riportate visivamente con strumenti di mappatura come la **Power-Interest Grid**, i **diagrammi di Venn** o altri modelli di **visualizzazione delle reti sociali** (si veda la successiva sezione "Strumenti pratici, link di approfondimento e bibliografia").

Le informazioni possono essere ricavate dalle analisi di contesto precedentemente svolte ma anche da tecniche di analisi partecipata del potere quali:

- **Interviste esplorative/confidenziali:** con attori chiave per raccogliere informazioni dettagliate sulle esperienze di vita dei partecipanti e le loro sensazioni in relazione al processo partecipativo e a chi partecipa.
- **Focus group** fatti con una parte dei partecipanti prima dell'avvio del processo, da svolgere coi metodi delle **force field analysis** o altri tools utili a comprendere le relazioni di potere esistenti (si veda la successiva sezione "Strumenti pratici, link di approfondimento e bibliografia"). Tali focus group dovrebbero avvenire in ambienti di confronto sicuri, fatti con gruppi omogenei e in cui le persone possano esprimersi liberamente.
- **Raccolta di feedback durante il processo** fatta con domande chiave per capire quali difficoltà o relazioni di influenza stanno condizionando la partecipazione.
- **Osservazione partecipante** fatta attraverso l'analisi diretta delle dinamiche partecipative, notando ad esempio chi parla di più e chi viene interrotto, chi prende decisioni, quali voci non emergono



nella discussione, chi influenza il risultato anche senza parlare e quali argomenti vengono accettati o rifiutati.

Le modalità per mitigare le asimmetrie di potere e influenza presenti all'interno dei processi partecipativi sono descritte nel successivo step 6.



## STEP 2 - Formare facilitatori e facilitatrici

Un processo partecipativo con persone “underserved/sotto tutelate” o “underrepresented/sottorappresentate” deve prevedere la presenza di facilitatori e facilitatrici esperte, con una conoscenza approfondita degli argomenti affrontati, dei pregiudizi sociali potenzialmente presenti tra chi partecipa e degli eventuali squilibri di potere identificati nei precedenti step. In questo genere di processi partecipativi, pertanto è necessario che chi facilita sia formato su:

- **La composizione dei e delle partecipanti e delle eventuali asimmetrie di potere** presenti nel gruppo che rischiano di condizionare la partecipazione.
- **Il tema oggetto della discussione** e delle possibili asimmetrie di conoscenza e competenze tra chi partecipa.
- **La gestione delle dinamiche di gruppo**, cioè le modalità per incoraggiare la partecipazione equa di tutti e tutte, assicurando che ognuno abbia l'opportunità di parlare e contribuire attraverso la modulazione dei linguaggi, dei tempi e degli stili comunicativi per favorire la partecipazione di tutti.
- **Le metodologie per riconoscere e porre rimedio a pregiudizi o bias cognitivi** che possono variare in base all'argomento trattato.
- **Le tecniche per l'ascolto attivo e l'inclusione**, tecniche di facilitazione che consentono di saper accogliere e valorizzare punti di vista diversi senza giudizio.

Nella scelta dei facilitatori e delle facilitatrici occorre infine essere consapevoli dei modi in cui anche loro possono condizionare il processo. Chi facilita, infatti, ha un corpo, un genere, utilizza un linguaggio e ha un ruolo sociale che possono condizionare l'espressione di bisogni e punti di vista. È quindi opportuno avere **un team di facilitatori e facilitatrici diversificato, composto di persone diverse per genere, provenienza, background ed esperienze** che riflettano in tutto o in parte quelle dei e delle partecipanti.

Ulteriori competenze e tecniche di facilitazione sono esplicitati nel successivo step 6.



## STEP 3 - Fornire informazioni, costruire competenze e valorizzare le conoscenze di chi partecipa

Affinché tutti e tutte possano partecipare in modo effettivo e consapevole è necessario offrire opportunità di apprendimento e accrescimento delle competenze durante il processo partecipativo. È altrettanto importante, inoltre, valorizzare le esperienze e le conoscenze di chi partecipa rendendo le persone consapevoli che loro sono le principali “esperte di sé stesse”. Per fare ciò è utile prevedere momenti formativi specifici prima o durante il percorso partecipativo, quali:

- **Workshop introduttivi** in cui vengono spiegati in maniera accessibile e chiara l’oggetto del processo partecipativo, gli obiettivi da raggiungere, le fasi del percorso e in generale tutte le informazioni organizzative di base (es. da chi è organizzato il percorso, quali sono gli impegni presi dalle amministrazioni, come e in che tempi saranno valutati gli esiti del processo ecc.).
- **Percorsi di alfabetizzazione civica ed esercizi di simulazione (learning by doing):** Momenti in cui vengono dati ai e alle partecipanti alcune informazioni di base sui processi partecipativi e possono essere svolte piccole simulazioni per renderli familiari coi meccanismi della partecipazione.
- **Empowerment dei e delle partecipanti sui temi oggetto del percorso:** Momenti di formazione specifica sugli argomenti oggetto della discussione che possono essere fatti con:
  - Formazioni di esperti/e per dare le informazioni di base nella materia oggetto del percorso.
  - Testimonianze o racconti di persone o stakeholder con esperienze relative al tema oggetto della discussione, includendo anche racconti e storytelling che possano aiutare a rendere i temi concreti e comprensibili.
  - Distribuzione di materiale informativo avendo cura dell’accessibilità linguistica e comunicativa (si veda step 4).
- **Lavori in gruppi informali tra partecipanti (peer education),** attività di gruppo con modalità di apprendimento non frontali basate sulle conoscenze reciproche e sullo scambio di dubbi e informazioni che i partecipanti hanno.
- **Piattaforme di apprendimento online** con accesso ai materiali formativi del corso, a eventuali esercitazioni, a ulteriori “pillole di formazioni” su temi specifici.
- **Spazi e modalità** in cui le persone possono richiedere ulteriori informazioni o comunicare ciò che non hanno compreso.



## STEP 4 - Garantire la comprensibilità delle informazioni fornite

Tutti i momenti formativi, i materiali informativi e le successive fasi del processo devono essere comprensibili ai e alle partecipanti, indipendentemente dalla lingua parlata, dalle competenze o dal background culturale. Perché ciò avvenga è necessario che i materiali distribuiti siano tradotti nelle lingue di origine parlate dai e dalle partecipanti (o nelle lingue con cui hanno maggiore confidenza), che sia previsto un servizio di traduzione simultanea durante gli incontri e che sia utilizzato un linguaggio comprensibile, non eccessivamente tecnico e privo di riferimenti culturalmente specifici. Per assicurarsi che chi partecipa comprenda le informazioni presentate è dunque necessario:

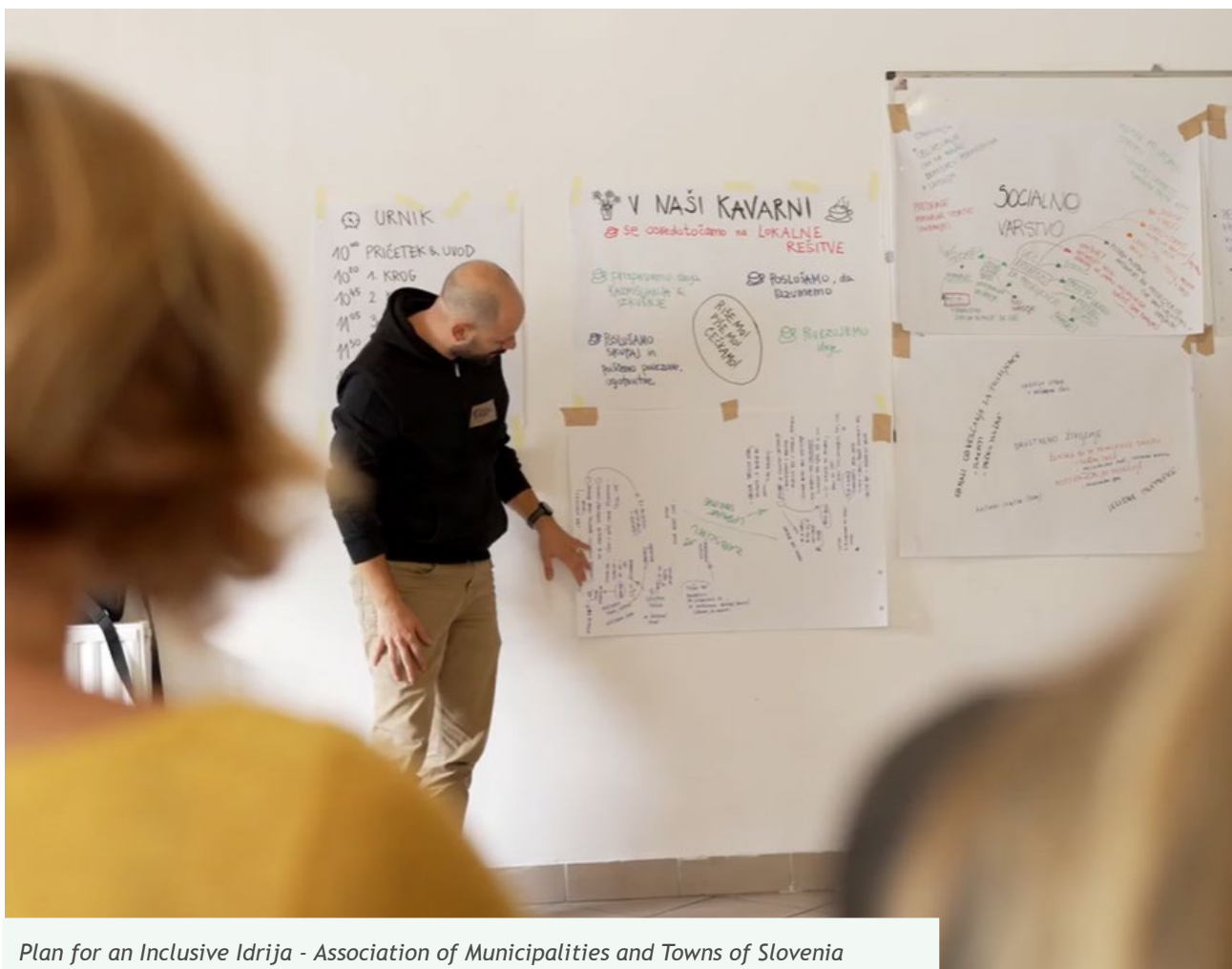
- Fornire servizi di **interpretazione e traduzione** nelle lingue parlate dai e dalle partecipanti al processo o nelle lingue con cui hanno maggiore familiarità.
- Fornire tutti i documenti nelle lingue parlate dai e dalle partecipanti al processo o nelle lingue con cui hanno maggiore familiarità, se possibile anche le presentazioni degli e delle esperte.
- Ottenere le presentazioni degli e delle esperte in anticipo, in modo che ci sia tempo per semplificare il linguaggio, se necessario.
- Verificare la comprensibilità e l'inclusività del linguaggio utilizzato con rappresentanti delle comunità presenti.
- Utilizzare strumenti online come videoconferenze o video-pillole per rendere accessibili le formazioni a una gamma più ampia di partecipanti.
- Prevedere meccanismi di feedback che permettano ai e alle partecipanti di segnalare difficoltà di comprensione, avendo cura che questi meccanismi siano anonimi per evitare l'imbarazzo che alcuni/e potrebbero avere nell'ammettere di non comprendere determinati termini.
- Prevedere diversi stili di formazione e apprendimento. Tali stili possono comprendere infografiche, strumenti di comunicazione visuale, storytelling, strumenti narrativi, ecc.
- Coinvolgere nelle formazioni non solo esperti tecnici ma anche persone con esperienze vissute che possano aiutare a rendere i temi concreti e comprensibili.





## “Plan for an Inclusive Idrija” - Association of Municipalities and Towns of Slovenia (Slovenia)

Per quanto riguarda l’accessibilità linguistica, i World Café del “Plan for an Inclusive Idrija” sono stati progettati per essere multilingua, con la facilitazione professionale congiunta alla traduzione simultanea. Durante le sessioni World Café, i partecipanti hanno proposto, perfezionato e definito le priorità per soluzioni praticabili e prive di ostacoli comunicativi. Il risultato finale è stato un documento strategico che include cinque soluzioni prioritarie. Alcune riguardano specificamente l’accessibilità comunicativa della municipalità, come la creazione di un sito web multilingue come punto di accesso unico per gli immigrati a Idrija o l’organizzazione di corsi informali gratuiti di sloveno applicato, realizzati con il supporto di organizzazioni locali e facilitatori linguistici volontari.



Plan for an Inclusive Idrija - Association of Municipalities and Towns of Slovenia



## STEP 5 - Organizzare spazi adeguati e accessibili per gli incontri

L'accessibilità degli spazi partecipativi è un prerequisito per una partecipazione autenticamente inclusiva. L'ambiente fisico in cui si svolgono gli incontri infatti ha un impatto significativo sul comportamento dei partecipanti, sulle dinamiche di gruppo e sul valore che attribuito alla propria presenza e al contributo. Spazi inadeguati possono creare barriere psicologiche e pratiche; ambienti eccessivamente formali, istituzionali o gerarchici (es. sale consiliari, aule accademiche) possono generare senso di inadeguatezza mentre un ambiente accogliente che trasmette cura e rispetto, rafforza la fiducia nel processo e incoraggia l'impegno. È necessario fare attenzione che nella sala non siano presenti elementi di arredo che possano condizionare la partecipazione come simboli politici, religiosi o altri elementi culturalmente connotati.

Di seguito alcune indicazioni che possono essere seguite per creare un buon setting partecipativo.

- **Scegliere ambienti familiari e informali.** Prediligere spazi usati nella vita quotidiana dalla comunità (centri civici, biblioteche, spazi associativi, scuole, case di quartiere, ecc.) per favorire un senso di appartenenza e ridurre la distanza percepita tra cittadini/e e istituzioni.
- **Curare la configurazione fisica della sala.** Disporre i/le partecipanti in **cerchio o a tavoli rotondi** facilita l'uguaglianza simbolica e la partecipazione. Un'aula con sedute frontali privilegia l'ascolto passivo; una sala con tavoli rotondi incentiva il confronto tra pari.
- Prevedere **segnaletica chiara, luce naturale e comfort acustico** per favorire la concentrazione.
- **Creare zone tranquille** per momenti di decompressione, dove le persone possono trovare cibo, bevande, dove possano parlare con facilitatori e le facilitatrici culturali in merito alle difficoltà che stanno incontrando nel processo.
- **Garantire piena accessibilità fisica.** Individuare sedi accessibili per persone con disabilità motorie, auditive e visive. Se necessario gli spazi devono prevedere sistemi di amplificazione per persone con difficoltà uditive o presenza di interpreti LIS o di assistenti per bisogni specifici su richiesta.
- **Utilizzare tecnologie innovative e accessibili.** Per processi ibridi o online, scegliere piattaforme semplici da utilizzare con opzioni di sottotitoli, interpretariato o semplificazione del linguaggio. L'utilizzo di strumenti basati sull'**intelligenza artificiale** può offrire nuove opportunità in questo ambito (ad esempio nell'analisi automatica dei contributi o nella semplificazione di testi informativi) ma che richiede regolazione, trasparenza e controllo umano per evitare derive automatizzanti o manipolatorie. Nel caso durante gli incontri si usino strumenti basati sull'IA o altri *tools* digitali (come Instant Poll, tools di gaming, visori di realtà virtuale ecc.) è necessario prevedere un **supporto tecnico** per chi ha meno familiarità con tali strumenti.



## STEP 6 - Gestire gli incontri in modo inclusivo

La partecipazione non è solo un processo tecnico o amministrativo, ma è prima di tutto un'**esperienza relazionale**. In particolare, per le persone e i gruppi che hanno sperimentato marginalizzazione, esclusione o discriminazione, accedere a uno spazio partecipativo può essere un'esperienza carica di significato, ma anche di tensioni, timori o sfiducia. È perciò essenziale gestire gli incontri in modo che siano accoglienti per tutti e tutte.

Di seguito si suggeriscono alcuni accorgimenti per favorire la partecipazione equa di ogni persona.

- **Stabilire regole condivise e chiare all'inizio del percorso.** Definire insieme regole di interazione all'inizio di un percorso partecipativo è un passaggio cruciale per garantire un clima di fiducia, equità e rispetto reciproco. Questo tipo di accordo — spesso chiamato *patto di partecipazione*— aiuta a prevenire conflitti, chiarisce le aspettative e fornisce riferimenti concreti in caso di comportamenti problematici. È importante **costruire le regole di partecipazione con i/le partecipanti stessi/e**, anziché imporle dall'alto, perché aumenta il senso di appartenenza al gruppo, legittima la voce di ciascuno e stimola la corresponsabilità. Un efficace patto di partecipazione potrebbe prevedere:
  - Le regole per i turni di parola (la durata degli interventi, da stabilire con la necessaria flessibilità, le modalità per chiedere la parola ecc.)
  - Alcuni principi di base per l'ascolto (es. ascoltare senza interrompere)
  - Le modalità per fare domande e chiedere chiarimenti.
  - Le modalità di utilizzo del linguaggio, affinché sia comprensibile e non discriminatorio

È opportuno tradurre il patto nelle lingue parlate dai partecipanti e aggiungere elementi grafici per favorirne la comprensibilità anche a persone con bassa alfabetizzazione o neurodivergenza. Il patto deve essere facilmente consultabile da tutti/e le partecipanti e rivedibile in base a nuove necessità emerse.

- **Alternare sessioni plenarie con il lavoro per gruppi ristretti:** Il lavoro in gruppi ristretti può promuovere l'ascolto reciproco, ridurre le disuguaglianze comunicative e rafforzare il coinvolgimento dei e delle partecipanti. In un gruppo più piccolo, le persone tendono a sentirsi più a loro agio nel parlare, è più facile gestire il tempo a disposizione e si creano condizioni più favorevoli per relazioni di fiducia, rispetto e co-costruzione. Il lavoro per gruppi è particolarmente utile per facilitare la partecipazione di persone più timide o meno abituate a parlare in pubblico e a mitigare dinamiche di dominanza che si manifestano più facilmente nei grandi gruppi. Il lavoro per gruppi non esclude che durante gli incontri possano esserci momenti in plenaria sia in fase introduttiva che a conclusione dei lavori, affinché tutti siano informati delle discussioni avvenute negli altri gruppi. Implementare



metodologie che prevedano l'alternanza di sessioni plenarie e lavori di gruppo come il World Cafè, l'Open Space Technology, l'Approccio Dialogico, i Cerchi di Dialogo può quindi essere utile per favorire il confronto su argomenti diversi (per i singoli metodi si veda la successiva sezione "Strumenti pratici, link e bibliografia").

- **Curare la composizione dei lavori di gruppo in base al contesto e agli argomenti.** In generale è importante garantire l'eterogeneità dei e delle partecipanti ai gruppi di lavoro in quanto aiuta lo scambio di diverse prospettive e conoscenze e ad affrontare le sfide in modo collaborativo. Tuttavia, in alcuni casi può essere utile prevedere tavoli di lavoro più omogenei per composizione. In generale si suggerisce di:
  - Utilizzare tavoli omogenei in fase di rilevazione dei bisogni o quando si affrontano argomenti sensibili relativi all'emersione di problemi legati all'appartenenza a un determinato genere o orientamento sessuale o all'appartenenza a una determinata cultura o background economico e sociale.
  - Utilizzare tavoli eterogenei quando si cercano soluzioni, si fanno emergere raccomandazioni o proposte di nuove policies. In questi casi è importante utilizzare alcuni accorgimenti per superare le possibili asimmetrie di potere presenti come quelle suggerite nel punto successivo.
- **Gestire ed equilibrare la partecipazione.** Nei gruppi si manifestano spesso squilibri nella distribuzione della parola: alcune persone tendono a parlare molto, altre restano silenziose; talvolta le voci meno esperte, meno fluide o percepite come "diverse" vengono ascoltate con meno attenzione o interrotte. Per riequilibrare queste dinamiche e fare in modo che ogni partecipante abbia lo spazio, il tempo e la legittimità per contribuire al processo si può:
  - **Rendere anonimi i ruoli di chi partecipa**, omettendo, in fase di presentazione, il ruolo ricoperto da chi partecipa o la loro posizione istituzionale.
  - **Utilizzare tecniche strutturate di distribuzione della parola**, come ad esempio il "giro di parola" ("round-robin") in cui ogni persona interviene a turno, senza interruzioni e con lo stesso tempo (per specifiche sul metodo si veda la successiva sezione "Strumenti pratici, link e bibliografia"). In gruppi numerosi, si può usare la presa di parola a rotazione scambiandosi un oggetto simbolico o si può usare una lista visibile per prenotare il turno di parola, mantenendo un ordine equo e trasparente.
  - **Incoraggiare le voci meno presenti.** Chi facilita deve prestare attenzione a chi tende a non intervenire, osservando segnali non verbali o interpellando con delicatezza. È importante legittimare forme di comunicazione diverse, anche più concise o emotive, riconoscendo il valore del contributo indipendentemente dalla forma in cui è espresso. Se un o una partecipante prende spesso la parola, chi facilita può invitarlo gentilmente a lasciare spazio agli altri, senza metterlo in imbarazzo.
  - **Collaborare con osservatori e verbalizzatori.** Chi prende appunti può segnalare al facilitatore o alla facilitatrice eventuali squilibri, annotando quante volte una persona ha parlato, se ci sono state interruzioni o chi non è mai intervenuto. In percorsi più strutturati, si può prevedere la presenza di un/a osservatrice neutrale, il cui compito è monitorare la distribuzione della parola e supportare la facilitazione in modo discreto.



- **Adattare la comunicazione.** Chi facilita deve adattare linguaggio e strategie motivazionali per entrare in sintonia con le diverse persone presenti, utilizzando elementi comunicativi provenienti da diverse culture per far sentire tutti e tutte a proprio agio.
- **Mediare il linguaggio degli esperti.** Chi facilita deve spiegare termini complessi e fornire schemi visivi o riassunti per chi apprende meglio attraverso elementi grafici o scritti.
- **Legittimare ogni richiesta di chiarimento.** Chi facilita deve chiarire fin dall'inizio le modalità con cui si possono fare domande o chiedere chiarimenti. Dal momento che alcuni partecipanti potrebbero sentirsi in imbarazzo nel chiedere spiegazioni si possono prevedere anche meccanismi anonimi di richiesta chiarimenti o fasi di lavoro per gruppi ristretti.
- **Prevedere momenti di lavoro individuale, in coppia o per gruppi ristretti** per favorire chi ha bisogno di più tempo per riflettere o ha bisogno di confrontarsi con altri/e per approfondire i temi in discussione ed elaborare domande collettive.
- **Legittimare forme espressive che non si basano solo sull'argomentazione logica** come racconti personali, emozioni, immagini, intuizioni. Questo è utile per contrastare la tendenza a privilegiare uno stile "tecnico-razionale" che può escludere chi ha altri modi di elaborare e comunicare il pensiero.
- **Utilizzare tecnologie innovative e accessibili.** In certi casi l'utilizzo di strumenti come instant poll, strumenti di gaming o la comunicazione in realtà virtuale (VR) possono aiutare a superare le barriere alla partecipazione. In questo scenario, anche l'utilizzo di strumenti basati sull'**intelligenza artificiale** può offrire nuove opportunità, ad esempio nell'analisi automatica dei contributi o nella semplificazione di testi informativi, ma che richiede anche regolazione, trasparenza e controllo umano per evitare derive automatizzanti o manipolatorie. L'uso di nuove tecnologie richiede in ogni caso **supporto tecnico** prima e durante gli incontri per chi ha meno familiarità con tali strumenti.
- **Gestire conflitti e tensioni in modo costruttivo.** I conflitti dovute a divergenze di opinioni e interessi sono fisiologici nei processi partecipati e, se ben gestiti, possono arricchire la discussione. È compito di chi facilita garantire uno spazio sicuro dove sia possibile esprimere dissenso senza generare intimidazione o discredito. Per gestire i conflitti che eventualmente emergono nell'incontro si possono utilizzare tecniche consolidate nel campo della facilitazione e della gestione dei conflitti, come la Comunicazione Nonviolenta, l'Ascolto Attivo o il Conflict Assesment (si veda la successiva sezione "Strumenti partecipi, link e bibliografia").
- **Prevedere momenti di verifica collettiva** in cui il gruppo si può confrontare per valutare come sta andando la discussione, la distribuzione dei turni di parola o se c'è qualcosa che si può cambiare nell'andamento degli incontri.
- **Limitare l'incidenza di bias nella discussione.** I bias, o pregiudizi cognitivi, rappresentano distorsioni nel pensiero che influenzano il processo partecipativo portando anche in modo inconsapevole a discriminare le opinioni di alcune persone. Nei processi partecipativi i bias possono compromettere l'equità e la qualità delle decisioni, ma anche marginalizzare certe opinioni. I principali bias

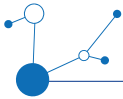


che possono marginalizzare le opinioni di queste persone sono:

- **Bias di conferma:** Tendenza a preferire le informazioni che confermano le proprie convinzioni e a ignorare o sminuire quelle che le contraddicono.
- **Bias di gruppo (effetto bandwagon):** tendenza ad allinearsi con l'opinione prevalente e a soffocare opinioni divergenti specialmente se provenienti da persone con background socioculturale diverso dal proprio.
- **Bias di ancoraggio:** Tendenza ad ancorare i giudizi su informazioni che già si hanno, senza tenere nella debita considerazione le opinioni di chi porta esperienze diverse dal proprio contesto culturale.
- **Bias di attribuzione:** Tendenza a considerare le opinioni di persone con background culturali diversi sulla base del loro contesto di origine o delle loro caratteristiche personali, piuttosto che sui contenuti effettivi delle opinioni espresse.
- **Bias di status:** tendenza a sovrastimare opinioni provenienti da persone percepite come autorevoli, competenti o provenienti da status socioeconomici considerati come superiori, anche se non sempre fondate.

Molti di questi bias possono essere limitati facendo ricorso ai suggerimenti e alle strategie sopra riportate; tuttavia, si suggeriscono di seguito altri possibili modi per limitarne l'incidenza.

- Introdurre brevi momenti formativi per partecipanti, con esempi pratici di bias che possono intervenire nelle discussioni e le loro implicazioni.
- Separare i momenti di generazione delle idee da quelli di valutazione, per evitare il bias di ancoraggio e il bias di status.
- Prevedere tecniche di "rotazione dei gruppi" o "role playing" come quelle previste dal World Cafè per aiutare i partecipanti a considerare prospettive diverse dalla propria.
- Integrare la discussione con le informazioni non prese in considerazione dai partecipanti e basate su dati verificabili e documentazione neurale.



### Pilot “Family as a resource” - Comune di Parma (Italia)

Nel progetto pilota del Comune di Parma sono state utilizzate diverse metodologie per gestire gli incontri in modo inclusivo, tra cui:

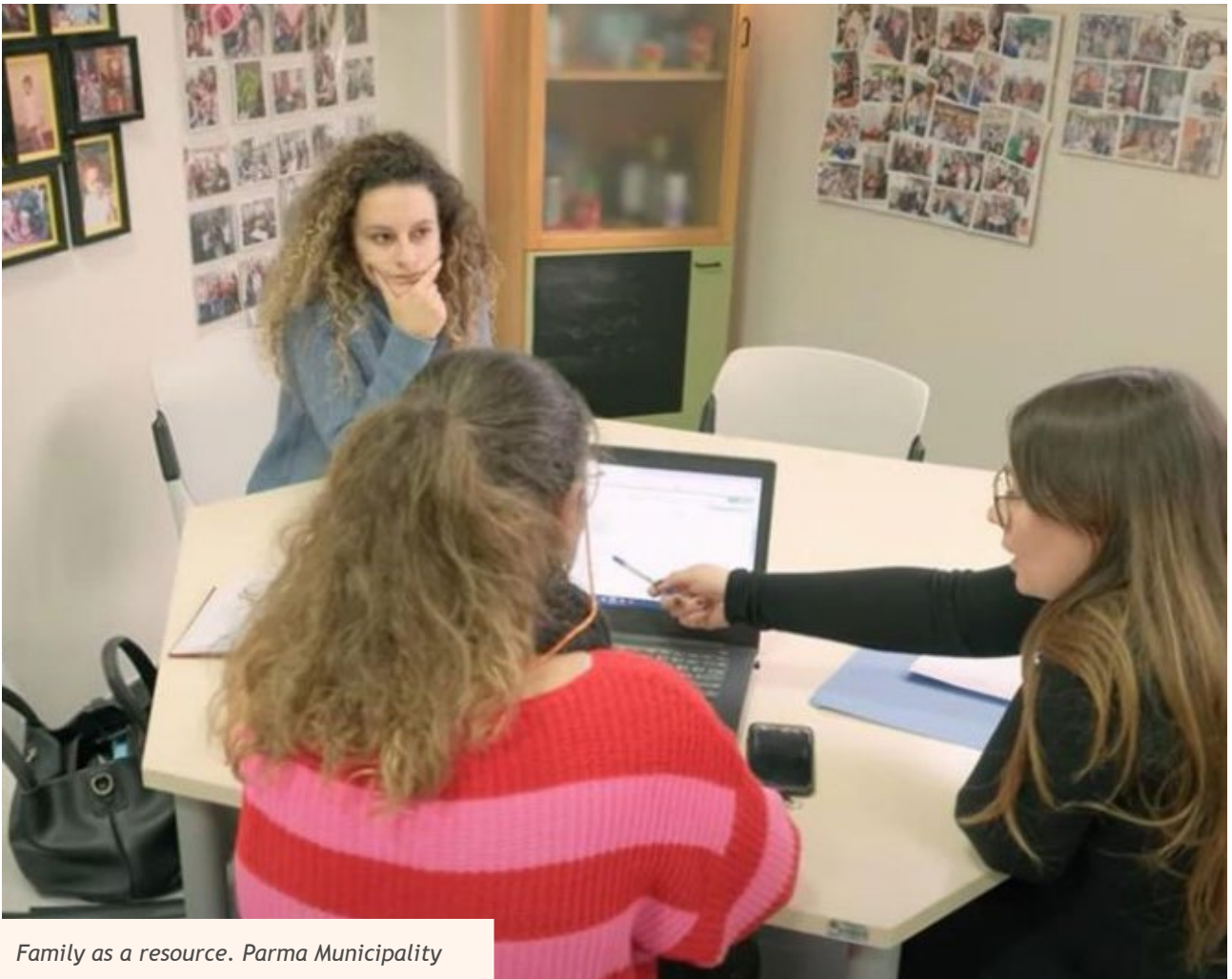
- Focus group, che hanno coinvolto assistenti sociali, educatori e i gruppi target. L'obiettivo è stato quello di evidenziare le criticità e i punti di forza della misura economica dal punto di vista delle famiglie e condividere con loro nuove modalità di collaborazione e dialogo con i servizi sociali.
- Interviste con assistenti sociali ed educatori/educatrici volte a condividere con gli operatori nuove modalità di coinvolgimento delle famiglie per attribuire loro un ruolo centrale nei processi decisionali che le riguardano.
- Interviste con le famiglie volte a raccogliere dati e a ottenere una prima valutazione della misura.
- Incontri con i responsabili dei servizi sociali, in cui sono stati condivisi i dati raccolti nei focus group e nelle interviste con i responsabili.



### Pilot “Plan for an Inclusive Idrija” Association of Municipalities and Towns of Slovenia (Slovenia)

Nel progetto pilota “Plan for an inclusive ‘Idrija’” sono stati organizzati due World Café per gestire gli incontri in modo inclusivo. Durante le sessioni del World Café, i partecipanti hanno proposto, perfezionato e prioritizzato soluzioni praticabili. Il risultato finale è stato un documento strategico interno del Comune di Idrija, che include cinque soluzioni prioritarie, progettate per essere realistiche, attuabili a livello locale e sostenibili. La metodologia del World Café ha favorito una reale inclusività e un forte coinvolgimento da parte delle istituzioni pubbliche e della dirigenza comunale, dimostrando un chiaro impegno nell'affrontare le sfide dell'inclusione a Idrija. Il processo ha notevolmente accresciuto la consapevolezza locale e ha gettato le basi per una pianificazione dell'inclusione a lungo termine.





*Family as a resource. Parma Municipality*





## Strumenti pratici, link di approfondimento e bibliografia:

**Action Planning:** Metodo di progettazione partecipata utilizzato per individuare i bisogni, definire i problemi in un contesto territoriale con il contributo della comunità locale e formulare linee di intervento insieme a chi vive i disagi quotidianamente.

Per approfondimenti:

[https://www.ramsar.org/sites/default/files/documents/library/outreach\\_actionplanning\\_guide.pdf](https://www.ramsar.org/sites/default/files/documents/library/outreach_actionplanning_guide.pdf)

**Action Research:** Tecnica di coinvolgimento attivo dei soggetti e attori sociali significativi del territorio depositari del sapere locale. La partecipazione degli stakeholder determina l'attivazione di un Forum Locale in grado di alimentare tutte le fasi della ricerca, finalizzata anche alla costituzione di un Gruppo Territoriale Locale.

Per approfondimenti:

<https://participedia.net/method/action-research>

**Active listening:** Tecnica di comunicazione in cui l'ascoltatore si concentra attentamente sul messaggio dell'interlocutore, mostrando interesse, comprensione e, eventualmente, chiedendo chiarimenti.

Per approfondimenti:

<https://www.adelaide.edu.au/writingcentre/ua/media/55/learningguide-activelistening.pdf>

**Analisi intersezionale:** Una metodologia di analisi che permetta una lettura profonda del diverso grado di esposizione a discriminazioni e oppressioni a cui potrebbero essere sottoposte le persone in base alle loro caratteristiche biologiche, sociali, culturali o di altro tipo

Per approfondimenti:

<https://actionaid.org/publications/2020/feminist-research-guidelines>

**Approccio dialogico:** Un metodo che promuove il

cambiamento culturale e relazionale attraverso il dialogo, valorizzando la connessione tra le persone e cercando di integrare prospettive diverse per raggiungere risultati nuovi e condivisi. Si basa sulla valorizzazione delle differenze e sull'apertura all'ascolto reciproco.

Per approfondimenti:

<https://www.umassmed.edu/globalassets/psychiatry/open-dialogue/keyelements1.109022014.pdf>

**Assemblee dei cittadini:** Sono strumenti di partecipazione deliberativa che prevedono criteri di rappresentatività dei soggetti coinvolti e fasi di formazione, deliberazione e scelta. Possono includere format come Citizens' Summit, Voting Conference, Citizens' Hearing, e Town Meeting.

Per approfondimenti:

<https://citizensassemblies.org/download/>

**Brainstorming:** Metodo che mira a sviluppare soluzioni creative a problemi specifici. Al centro c'è l'idea del gioco come occasione spensierata in cui liberare la creatività di individui e gruppi.

Per maggiori informazioni:

<https://www.wework.com/ideas/professional-development/creativity-culture/effective-brainstorming-techniques>

**Camminata di quartiere:** (o visita sul campo) Consiste in passeggiate o visite in piccoli gruppi di residenti che guidano tecnici ed esperti nella zona di interesse, condividendo osservazioni e percezioni. Al termine, il gruppo si riunisce per elaborare le considerazioni conclusive.

Per approfondimenti:

<https://www.idealists.org/en/recipes-for-action/how-organize-community-walk>



**Citizen's' panel:** È una consultazione pubblica regolare (3-4 volte l'anno) con un gruppo permanente di partecipanti (500-2500 persone) selezionati in modo rappresentativo della popolazione di riferimento.

Per approfondimenti:

[https://citizens.ec.europa.eu/document/download/ebc24405-4220-4273-9284-6ef84aa15344\\_en?filename=Corporate%20Guidance%20on%20Citizen%20Engagement.pdf](https://citizens.ec.europa.eu/document/download/ebc24405-4220-4273-9284-6ef84aa15344_en?filename=Corporate%20Guidance%20on%20Citizen%20Engagement.pdf)

**Community Map:** Tecnica per definire in modo partecipato e visualizzare su una mappa informazioni, problemi e opportunità di un luogo.

Per approfondimenti:

<https://img1.wsimg.com/blobby/go/a8c4b5fc-d531-42ef-941c-99878f1c9e3b/Community%20power%20map-8160dec.pdf>

**Community Outreach:** Approccio usato soprattutto in progetti di sviluppo locale concertati, che mira ad incrementare il grado di sensibilizzazione e di partecipazione degli attori locali intorno a problemi comuni e strategie che interessano l'area

Per approfondimenti:

<https://connectedcommunities.ca/files/96/Scarborough-Civic-Action-Network-engagement-guide.pdf>

**Focus Group:** È un incontro tra un piccolo gruppo di persone (4-12) che discute su uno specifico tema. Si utilizza per mettere a fuoco un fenomeno o indagare in profondità su un argomento, sfruttando l'interazione tra i partecipanti, che devono essere selezionati attentamente e messi in condizioni di parità.

Per approfondimenti:

<https://img1.wsimg.com/blobby/go/a8c4b5fc-d531-42ef-941c-99878f1c9e3b/Focus%20group%20discussion-27f6433.pdf>

**Force-field analysis:** Tecnica per l'analisi partecipata delle relazioni di potere in una comunità, basata su workshop con rappresentanti comunitari e tecnici

che di visualizzazione grafica.

Per approfondimenti:

<https://reflectionaction.org/e-f#9e62827c-70ec-4895-aebd-4dc98d5cca9c>

**Gamification:** metodo che prevede incontri con dinamiche mutate dal mondo dei videogiochi, con l'obiettivo di incoraggiare i partecipanti a raggiungere obiettivi specifici in modo coinvolgente e divertente.

Per maggiori informazioni:

<https://participedia.net/method/gamification>

**Lotteria civica:** è una tecnica di selezione casuale di un campione rappresentativo di cittadini e cittadine da far partecipare in iniziative partecipative. Si basa sull'invio di lettere a un campione rappresentativo di persone secondo categorie demoscopiche e quindi sull'estrazione a sorte delle persone che hanno accettato di partecipare per ogni categoria.

Per approfondimenti:

[https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2019/08/Lotto\\_Guide.pdf](https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2019/08/Lotto_Guide.pdf)

**Nonviolent Communication:** Tecnica di gestione delle modalità comunicative in assemblee o workshop ideata da Marshall B. Rosenberg.

Per approfondimenti:

[https://ccpgc.usmf.md/sites/default/files/inline-files/Nonviolent%20Communication\\_%20A%20Language%20of%20Life\\_%20Life-Changing%20Tools%20for%20Healthy%20Relationships%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf](https://ccpgc.usmf.md/sites/default/files/inline-files/Nonviolent%20Communication_%20A%20Language%20of%20Life_%20Life-Changing%20Tools%20for%20Healthy%20Relationships%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf)

**Open Space Technology (OST):** È una tecnica di gestione di workshop basata sull'autorganizzazione che consente a gruppi di qualsiasi dimensione di lavorare insieme su un tema complesso. Non richiede relatori o programmi predefiniti, ma sono i partecipanti a proporre e gestire il programma attraverso la proposta di temi di loro interesse.



Per approfondimenti:

<https://www.anew.co.za/blog/2025/2/11/open-space-technology-a-guide-for-facilitators>

**Power/interest matrix:** Un quadro strategico utilizzato per classificare le parti interessate in quattro quadranti in base a due fattori principali, ovvero il loro potere di influenzare un argomento e il loro livello di interesse nei suoi risultati.

Per approfondimenti:

<https://www.interreg-central.eu/news/enhancing-stakeholder-engagement-through-the-power-interest-matrix/>

**Role Playing:** Metodologia didattica che prevede la simulazione di situazioni reali o immaginarie attraverso l'interpretazione di ruoli specifici da parte dei partecipanti.

Per maggiori informazioni:

[https://mhpsshub.org/wp-content/uploads/2024/10/role\\_play\\_guidance\\_1.pdf](https://mhpsshub.org/wp-content/uploads/2024/10/role_play_guidance_1.pdf)

**Round Robin:** Metodologia formativa legata all'approccio dell'apprendimento cooperativo, basata sulla creazione di gruppi, ciascuno con domande/argomenti da affrontare, in cui ogni membro del gruppo risponde a turno.

Per maggiori informazioni:

<https://jurassicparliament.com/wp-content/uploads/2020/05/Using-Round-Robin.pdf?srsId=AfmBO-oqOBG2YsNsVr02J7fgVgs5FPvjmNFPtSHwfwz9G2qe-pBkx8g1m1>

**SWOT Analysis:** È uno strumento di pianificazione strategica per evidenziare i punti di forza (Strengths), i punti di debolezza (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di un progetto, programma o organizzazione. Consente di definire orientamenti strategici per il raggiungimento di un obiettivo tenendo conto di variabili interne ed esterne.

Per approfondimenti:

<https://participedia.net/method/swot-analysis>

**Teatro forum:** È un metodo di teatro politico e sociale che permette ai partecipanti di sperimentare direttamente rigidità e modelli consolidati per prendere coscienza e avviare un processo di cambiamento. Permette di comprendere meglio le dinamiche e sollecitare le competenze empatiche.

Per approfondimenti:

<https://img1.wsimg.com/blobby/go/a8c4b5fcd531-42ef-941c-99878f1c9e3b/Forum%20theatre-2731088.pdf>

**Teatro Legislativo:** Tecnica teatrale di tipo forum in cui vengono proposte politiche o leggi che potrebbero contribuire a risolvere alcuni dei problemi emersi durante la rappresentazione teatrale. In alcuni casi, vengono create assemblee parlamentari fittizie per discutere progetti di legge elaborati sulla base di leggi o politiche suggerite durante la rappresentazione.

Per maggiori informazioni:

<https://www.thepeopleact.org/>

**Venn diagram:** Diagramma che utilizza cerchi sovrapposti o altre forme per illustrare le relazioni logiche tra due o più insiemi di elementi.

Per approfondimenti:

<https://www.lucidchart.com/pages/tutorial/venn-diagram>

**World Cafè:** È una metodologia che permette la discussione in piccoli gruppi su tematiche proposte dal facilitatore. I partecipanti possono spostarsi da un tavolo all'altro per ascoltare le idee discusse, favorendo la contaminazione e lo sviluppo di idee creative e innovative.

Per approfondimenti:

<https://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2015/07/Cafe-To-Go-Revised.pdf>



## Bibliografia dei testi citati e utilizzati

Alonso, I. & Dejaeghere, Y., (2023), Including the underrepresented, Federation for Innovation in Democracy - Europe (FIDE), <https://www.fide.eu/research-documentation>

Alonso, I. & Dejaeghere, Y., (2022), *Organising a democratic lottery*, Federation for Innovation in Democracy - Europe (FIDE), <https://www.fide.eu/research-documentation>

European Union (2024), *Corporate Guidance - Citizen Engagement*, Publications Office of the European Union, <https://cop-demos.jrc.ec.europa.eu/resources/corporate-guidance-citizen-engagement>

Carson, L. and S. Elstub (2019), *Comparing participatory and deliberative democracy*, new Democracy Foundation, <https://www.newdemocracy.com.au/wp-content/uploads/2019/04/RD-Note-Comparing-Participatory-and-Deliberative-Democracy.pdf>.

International Association for Public Participation (2018), *IAP2 Spectrum of Public Participation*, [https://iap2.org.au/wp-content/uploads/2020/01/2018\\_IAP2\\_Spectrum.pdf](https://iap2.org.au/wp-content/uploads/2020/01/2018_IAP2_Spectrum.pdf).

New Zealand Government (2022), *Community Engagement Policy Tool*, <https://dpmc.govt.nz/sites/default/files/2022-01/policy-community-engagement-tool-jan22.pdf>.

OECD. (2020). *Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions: Catching the Deliberative Wave*. OECD Publishing, <https://www.oecd.org/governance/innovative-citizen-participation-and-new-democratic-institutions-339306da-en.htm>

OECD (2021), *Evaluation Guidelines for Representative Deliberative Processes*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/10ccbfcb-en>.

OECD (2021), "Eight ways to institutionalise deliberative democracy", *OECD Public Governance Policy*

*Papers*, No. 12, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/4fcf1da5-en>

OECD (2022) *Guidelines for Citizen Participation Processes*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/f765caf6-en>.

WWS (2017) 'Hard to reach' or 'easy to ignore'? Promoting equality in community engagement, University of Edinburgh ed. <https://researchonline.gcu.ac.uk/ws/portalfiles/portal/27037627/WWSHardToReachOrEasyToIgnoreEvidenceReview.pdf>





## TOP-DOWN PARTICIPATORY TOOLKIT

Project Manager: Francesca Campomori | Email: [francesca.campomori@unive.it](mailto:francesca.campomori@unive.it)