

1. L'identità del percorso
2. L'ascolto attivo, i metodi dell'interazione costruttiva, le reti, gli attori del corso
3. Il Metaplan: Quali problemi affrontare per trasformare la povertà in valori?
4. Il metodo GOPP e la progettazione partecipata per problemi
5. Il GOPP: Quali criticità rendono debole la rete per la condivisione delle risorse?"
6. L'analisi degli stakeholders
7. Il coinvolgimento con l'Open Space Technology: strategie per l'attuazione

1. L'identità del percorso

Il laboratorio partecipato **"Volontariato e Territorio"** è un percorso di formazione destinato alle associazioni, ai settori e agli ambiti del volontariato, promosso, organizzato e attuato dal CSV Salento per sperimentare e condividere alcuni strumenti d'ispirazione comunitaria utilizzabili nel quadro molto diversificato di nuova emersione delle povertà.

Le giornate in programma hanno introdotto ad una progettazione partecipata come pratica comune, aperta a tutti, fondata sull'apprezzamento collettivo dei problemi, per un rapporto strategico innovativo con le istituzioni, in cui la povertà è luogo dei valori.

Gli incontri, attuati in pomeridiana dalle 16,00 alle 20,00, sono stati guidati dall'architetto Fedele Congedo, esperto in processi decisionali inclusivi.

Gli **obiettivi specifici** di apprendimento sono stati:

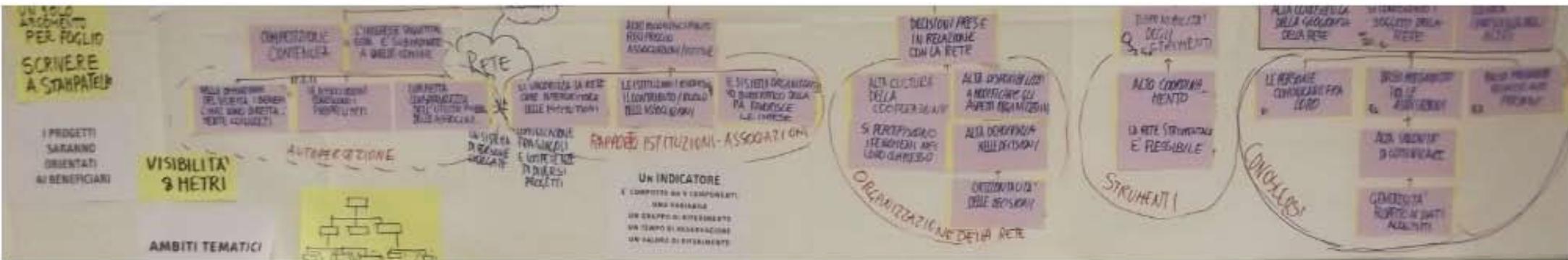
- **visualizzare ed evolvere collettivamente uno scenario di rete** fra associazioni, settori e ambiti del volontariato, beneficiari e portatori di interesse;
- **fondare le attività su un sistema organizzato di obiettivi**, derivato da gerarchie condivise di problemi;

- **introdurre alla struttura logica dei progetti**, per una pratica di progettazione partecipata, dai problemi agli obiettivi e fino alle attività, lungo tutto il ciclo del progetto (metaprogettazione, progettazione di massima, esecutiva, verifica dei risultati, riprogrammazione), con atteggiamento incline alla corretta definizione di un parco di indicatori di risultato;

- **avviare un confronto collaborativo, a breve, medio e lungo termine**, con esperienze e soluzioni reali di organizzazione di comunità in situazioni di alta emergenza, con scarsità di risorse e incremento delle nuove povertà.

"La nascita dei processi decisionali inclusivi è una delle più importanti innovazioni introdotte nell'azione amministrativa. Mentre in passato l'azione amministrativa si basava sul presupposto dell'autorità, ossia sull'idea che la pubblica amministrazione fosse l'unica depositaria dell'interesse generale e che proprio per questo avesse il diritto di farlo valere nei confronti di tutti, oggi – in un numero crescente di casi – l'amministrazione tende a svolgere un ruolo diverso: di stimolo, sollecitazione, regia o coordinamento. Non si presenta più come un'autorità indiscussa, ma piuttosto come un partner fra altri partner."

Luigi Bobbio, *A più voci*, ESI, Napoli, 2004



GLOBAL

Sistemi Semplici dei Grandi

Ascolto passivo

"le stesse cose" hanno lo stesso significato
le cose da cui partiamo sono poche
io ho ragione, tu hai torto (o viceversa)
io posso prevedere quello che succederà

io capisco il mondo
c'è un UNI-VERSO
io so controllare tutto!
o è SI, o è NO
ALT alle emozioni!



PROGETTO PER ATTIVITA'

GLOCAL

Sistemi Complessi dei Bambini

Ascolto Attivo

"le stesse cose" hanno significati diversi
le cose da cui partiamo sono tante
tutti hanno ragione

quello che non posso prevedere
è la cosa più interessante che succederà



ci sono tanti mondi diversi
ci sono tanti VERSI
io non so controllare tutto!
NI: esploro mondi possibili!
VIA! Forza alle emozioni!

PROGETTO PER PROBLEMI

Primo incontro - lunedì 21 maggio 2012 - ore 16,00/20,00

L'identità e la focalizzazione

Il laboratorio si è avviato con la proiezione di alcune slides utili ad introdurre i principi dell'ascolto attivo, per la presa delle decisioni dentro i sistemi complessi. Sono state brevemente illustrate alcune tecniche di processo (Metaplan, EASW, GOPP, OST), al fine di evidenziare i tratti comuni dei più noti metodi della progettazione partecipata e gli strumenti consueti di visualizzazione.

2. L'ascolto attivo

La capacità di ascolto può favorire la valorizzazione e l'integrazione di tutte le persone che lavorano dentro obiettivi comuni.

L'ascolto diventa attivo quando si propaga con strumenti utili al riconoscimento delle diverse individualità e dei nuovi bisogni legati al cambiamento. Si costruisce con uno sguardo quotidiano incline alla complessità, molto prossimo a quello dell'infanzia.

Mentre favorisce il riconoscimento dell'altro, l'ascolto attivo educa all'accettazione della diversità e della pluralità; in questo senso può promuovere migliori relazioni interpersonali e trasformare la conflittualità e il disordine in armonia. Migliorare la capacità di ascolto facilita nuovi modi di collaborazione, in cui ad ognuno è garantita la sua espressione, in un sistema di comunicazione in cui tutte le parti sono in costante contatto tra di loro e, costantemente, si riaggiustano l'una con l'altra, in una relazione, appunto, di ascolto attivo.

L'ascolto attivo è utile quando assumiamo che sia necessario risalire a delle premesse implicite di qualcuno e che sono diverse dalle nostre.

Adottare questo atteggiamento implementa la capacità di prendere decisioni in rete, capacità necessaria in un sistema complesso, con un atteggiamento mentale insolito, in cui si è predisposti ad accogliere le divergenze e le diversità e si delinea l'impegno a cercare a trovare delle soluzioni condivise ai conflitti. Così, in situazioni di forte ambivalenza, cioè in situazioni in cui le stesse cose vengono viste da diversi soggetti in modi che appaiono incompatibili, questi modi vengono comunque accolti, con l'intenzione di trovare, utilizzando una gestione creativa dei conflitti, delle soluzioni creative, frutto del riconoscimento di diversi modi di vedere i problemi e/o di risolverli.

L'ascolto attivo favorisce una relazione in cui si elabora il disagio in senso creativo, in una situazione reciproca, in cui ognuno "sta al gioco" e, nonostante la drammaticità dei problemi, si crea una dimensione di rilassatezza, che consente l'elaborazione del disagio e permette di affrontare tutta una serie di problemi che, in genere, vengono evitati proprio per sfuggire al disagio.

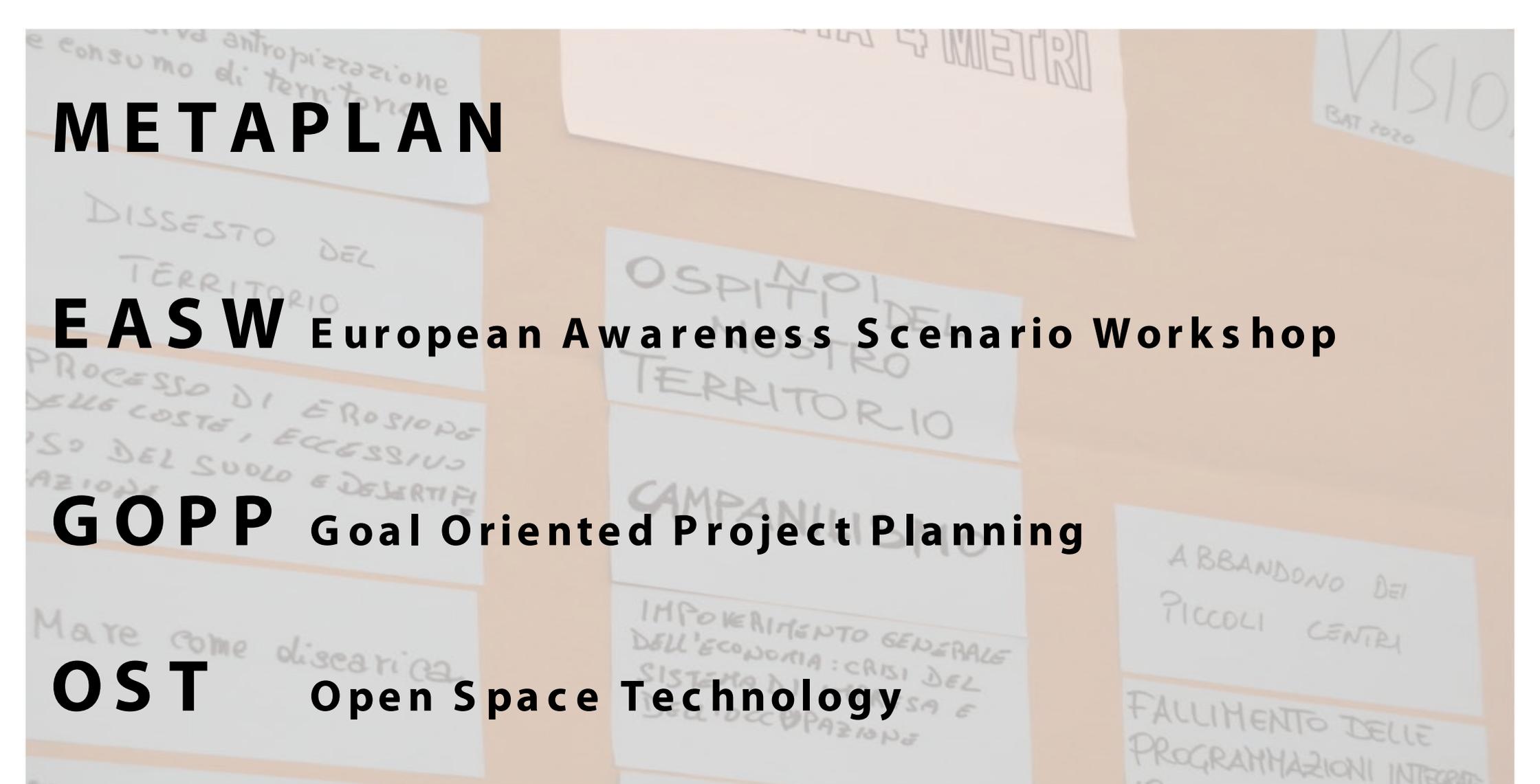
Ascolto attivo, autoconsapevolezza emozionale, gestione creativa dei conflitti rappresentano i lati del "triangolo magico dell'arte di ascoltare", utile per conquistare un clima organizzativo creativo, responsabile e innovativo.

Marianella Sclavi: le 7 regole dell'arte di ascoltare

1. Non avere fretta di arrivare a delle conclusioni. Le conclusioni sono la parte più effimera della ricerca.
2. Quel che vedi dipende dalla prospettiva in cui ti trovi. Per riuscire a vedere la tua prospettiva, devi cambiare prospettiva.
3. Se vuoi comprendere quel che un altro sta dicendo, devi assumere che ha ragione e chiedergli di aiutarti a capire come e perché.
4. Le emozioni sono degli strumenti conoscitivi fondamentali se sai comprendere il loro linguaggio. Non ti informano su cosa vedi, ma su come guardi. Il loro codice è relazionale e analogico.
5. Un buon ascoltatore è un esploratore di mondi possibili. I segnali più importanti per lui sono quelli che si presentano alla coscienza come al tempo stesso trascurabili e fastidiosi, marginali e irritanti perché incongruenti con le proprie certezze.
6. Un buon ascoltatore accoglie volentieri i paradossi del pensiero e della comunicazione. Affronta i dissensi come occasioni per esercitarsi in un campo che lo appassiona: la gestione creativa dei conflitti.
7. Per divenire esperto nell'arte di ascoltare devi adottare una metodologia umoristica. Ma quando hai imparato ad ascoltare, l'umorismo viene da sé.

Riferimenti:

- M. Sclavi, *Ascolto attivo e seconda modernità*, in Rivista di Psicologia Analitica, nuova serie n.19, 71/2005, la biblioteca di Vivarium editore, Milano pp 137-159
- M. Sclavi, *Arte di Ascoltare e mondi possibili*, Bruno Mondadori, Milano 2003
- G. Bateson, *La posizione dell'umorismo nella comunicazione umana*, "Aut aut", n. 282 Novembre - Dicembre 1997
- F. Roger - U. William, *L'Arte del negoziato*, Mondadori, Milano, 1995.
- J.S. Fishkin, *Opinione pubblica e democrazia, una proposta*, Marsilio, Venezia, 2003
- A. Koestler, *L'atto della creazione*, Ubaldini, Roma, 1975
- S. Podziba, *Chelsea story: come una cittadina corrotta ha rigenerato la sua democrazia; una conversazione tra Marianella Sclavi e Vittorio Foa*, Mondadori, Milano 2006.



METAPLAN

EASW European Awareness Scenario Workshop

GOPP Goal Oriented Project Planning

OST Open Space Technology

L'interazione costruttiva: ovvero...dialogare per produrre decisioni

I processi decisionali inclusivi sono basati sostanzialmente sulla costruzione e sul presidio di relazioni complesse.

Qualsiasi organizzazione che assume decisioni deve utilizzare approcci, tecniche e strumenti specifici che le permettano di relazionarsi efficacemente con i propri portatori di interesse.

Metaplan

È una tecnica di facilitazione basata sulla visualizzazione. Nasce nel 1972 in Germania, grazie al lavoro dei fratelli Wolfgang ed Eberhard Schnelle. Si tratta di una tecnica molto utilizzata nella gestione dei processi di comunicazione nei gruppi di lavoro, ed è basata sulla raccolta di opinioni dei partecipanti e la loro successiva organizzazione in raggruppamenti omogenei (cluster) fino alla formulazione di piani di azione in cui sono evidenziate le problematiche emerse e delle possibili soluzioni.

L'assunto di base del Metaplan stabilisce che il soggetto di un cambiamento deve essere direttamente coinvolto nella fase di analisi e in quella di progettazione delle azioni. L'assunto presuppone un modello di coinvolgimento personale in grado di stimolare creatività individuale, ma anche di organizzare efficacemente i risultati ottenuti. Il successo del metodo sta in una originale e determinante tecnica di visualizzazione del problema, in modo tale da consentire a tutti gli attori coinvolti nel processo di vedere, esaminare, discutere e scegliere gli elementi utili e di dividerne le soluzioni.

Un video sul metodo:

<http://www.youtube.com/watch?v=buuGW4FpBDQ>

GOPP - Goal Oriented Project Planning

Nasce a partire dagli anni '60 da un insieme di tecniche e di strumenti elaborati nel quadro delle attività di progettazione di enti e agenzie dedite alla cooperazione allo sviluppo.

Il GOPP è un metodo che facilita la pianificazione e il coordinamento di progetti attraverso una chiara definizione degli obiettivi e si inquadra in un approccio integrato denominato PCM (Project Cycle Management), diffuso nel 1993 dalla Commissione Europea come standard di qualità nelle fasi di programmazione, gestione e valutazione di interventi complessi.

Durante il ciclo di vita di un progetto, il GOPP può essere utilizzato:

- nella fase di identificazione e definizione, per analizzare i problemi, stabilire possibili soluzioni, obiettivi, risultati, attività e indicatori di monitoraggio e valutazione (costruzione dell'albero dei problemi e dell'albero delle soluzioni);
- nella fase di attivazione e progettazione esecutiva, per chiarire la suddivisione dei compiti tra i vari attori coinvolti e per fare eventuali adattamenti (costruzione del logical framework);
- nella fase di valutazione e verifica del progetto in corso d'opera, per condividere eventuali adattamenti qualora siano emersi problemi o nuove opportunità;

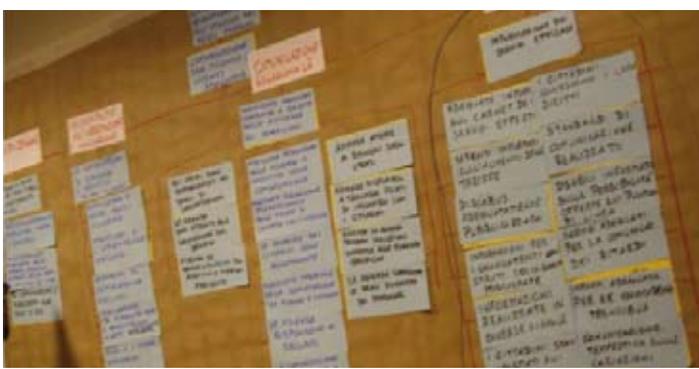
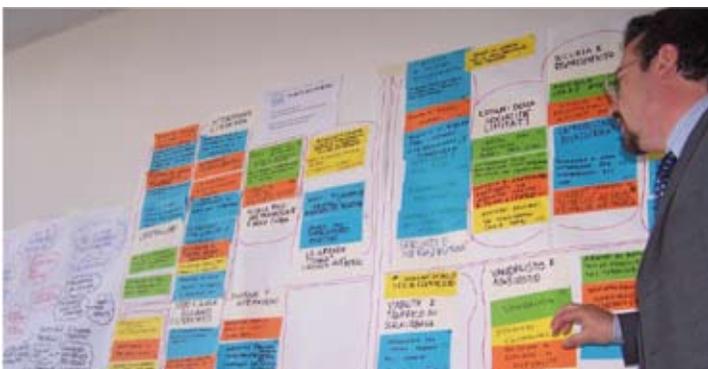
- nella fase di valutazione finale, per verificare il raggiungimento degli obiettivi e individuare eventuali suggerimenti per successivi miglioramenti e progetti futuri.

Un workshop GOPP prevede il coinvolgimento degli attori-chiave che hanno un ruolo cruciale per il successo di un progetto, e di un facilitatore, e può avere una durata di uno o più giorni. È una metodologia che fa largo utilizzo delle tecniche di visualizzazione: si utilizzano grandi fogli di carta adesiva affiancati su una parete e i partecipanti, seduti a semicerchio, lavorano, dall'analisi dei problemi alla proposta di soluzioni, con dei cartoncini colorati nei quali possono scrivere i loro suggerimenti secondo le fasi della metodologia. Tali idee una volta inserite sulla parete adesiva possono essere visualizzate da tutto il gruppo che può spostarle o aggregarle secondo le esigenze.

L'utilizzo di GOPP rafforza la comunicazione e la convergenza di gruppi di lavoro, ed è particolarmente efficace per analizzare i problemi, suggerire proposte, evidenziare rischi, ed elaborare soluzioni in tempi relativamente ristretti.

Biblioteca della Scuola Superiore di Facilitazione:

<http://www.scuoladifacilitazione.it/biblioteca.php>



European Awareness Scenario Workshop (EASW)

Nasce in Danimarca all'inizio degli anni '90. Nel 1994 è stata adottata ufficialmente, promossa e diffusa dal programma Innovazione della Commissione Europea per stimolare la progettualità partecipata, negoziata, consensuale e dal basso tra grandi gruppi di attori locali.

L'EASW pone una particolare attenzione al ruolo dello sviluppo tecnologico, invitando gli attori di una comunità a interrogarsi sui possibili obiettivi cui indirizzarlo e sulle concrete modalità di azione da mettere in campo a tal fine.

A livello pratico, la metodologia si articola in tre fasi fondamentali: lo sviluppo di scenari; la mappatura degli stakeholder e l'organizzazione locale; il workshop EASW – sviluppo delle visioni ed elaborazione di idee.

Le prime due fasi sono preparatorie al workshop e coinvolgono generalmente un gruppo ristretto di partecipanti per lo più tecnici ed esperti sul tema trattato: in sostanza da un lato si tratta di elaborare scenari ipotetici tenendo conto di due principali dimensioni relative a "come" saranno risolte le situazioni locali e su "chi" dovrà occuparsene, dall'altro identificare gli attori chiave che prenderanno parte al workshop, all'interno di quattro categorie:

amministratori/politici; tecnici/esperti; settore economico; società civile.

Il workshop può durare uno o più giornate ed è coordinato da uno specifico team di facilitazione. Si articola in due fasi: l'elaborazione di visioni future e lo sviluppo di idee e azioni. Nella prima fase, a ciascuna delle quattro categorie di attori partecipanti è chiesto di sviluppare visioni relative ad un futuro possibile da qui a dieci anni. Nella fase plenaria di discussione ci si confronta sugli scenari avanzati dalle diverse categorie e si individuano i temi più significativi su cui concentrare l'attenzione nel corso della seconda fase. In questa, si individuano quattro gruppi tematici e a composizione mista tra le diverse categorie di attori. Ricorrendo a sessioni successive di brainstorming e a tecniche di negoziazione ciascun gruppo giunge a elaborare un numero rilevante di idee e di possibili modalità di realizzazione, tra cui ne seleziona un massimo di cinque da presentare nella sessione plenaria di chiusura del workshop. Durante tale sessione, dopo la presentazione di ciascuna idea, una votazione finale di tutti i partecipanti individua le cinque idee più significative, da realizzare attraverso piani di azione congiunti.

Riferimenti:

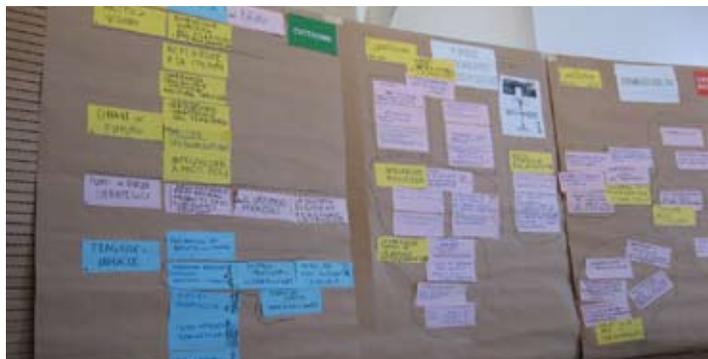
- il manuale della Commissione Europea sull'uso di EASW <http://sviluppolocale.formez.it/sites/all/files/CKBOOKIT%20EASW.pdf>

- una presentazione sintetica sul metodo a cura della Scuola Superiore di Facilitazione [http://www.scuoladifacilitazione.it/dbfiles/metodologie/files/\[4326bc5686576\]SSF_presentazione_EASW.pdf](http://www.scuoladifacilitazione.it/dbfiles/metodologie/files/[4326bc5686576]SSF_presentazione_EASW.pdf)

- Breve guida all'uso di EASW [http://db.formez.it/fontinor.nsf/0/B092368E8498E4F2C125709D0045633C/\\$file/SSF%20-%20Quaderni%20di%20facilitazione%20-%20G%20deluzzenberger%20-%20Breve%20guida%20EASW.pdf](http://db.formez.it/fontinor.nsf/0/B092368E8498E4F2C125709D0045633C/$file/SSF%20-%20Quaderni%20di%20facilitazione%20-%20G%20deluzzenberger%20-%20Breve%20guida%20EASW.pdf)

- un video sull'EASW a cura di FormezPA e della Scuola CAST di Partecipazione della Regione Puglia http://www.youtube.com/watch?v=JH4KHo6Pd2k&list=PL463CD80B05FD4B89&index=4&feature=plpp_video

- Valori Pubblici, una variante del metodo <http://www.valoripubblici.it/5-0-easw-scenario-workshop-dei-valori-pubblici/>



Open Space Technology (OST)

La tecnica Open Space Technology (OST) è stata creata nella metà degli anni '80 da Harrison Owen, un esperto americano di scienza delle organizzazioni. Si tratta di una tecnica di gestione di workshop che consente a qualsiasi gruppo di persone, in qualsiasi tipo di organizzazione, di rendere incontri e riunioni di lavoro particolarmente interessanti e produttive. La metodologia, che si basa sull'autorganizzazione, permette di far lavorare insieme, su un tema complesso, gruppi con un numero di partecipanti variabile da 5 a 1000 persone, in workshop di una giornata, convegni di tre giorni o nella riunione settimanale di staff.

Per organizzare un workshop in OST non sono necessari relatori e programmi predefiniti, ma tutto è demandato ai partecipanti che propongono e gestiscono in completa autonomia il programma di lavoro attraverso la proposta di temi e problematiche reali e per le quali provano un sincero interesse. Una volta selezionati i temi si organizzano sessioni parallele di gruppo e progressivamente si focalizza la discussione su un argomento di importanza strategica. Alla fine del lavoro, di un giorno o di più giornate, ciascun partecipante avrà il resoconto in cui vengono descritte tutte le discussioni svolte.

L'assenza di procedure e di una struttura predefinita, a guardare bene, è solo apparente, in quanto l'OST è un sistema per gestire riunioni ed organizzazioni fortemente strutturato, o meglio utilizza procedure così naturali e congeniali all'uomo ed al suo modo di lavorare da non essere nemmeno notate, e capaci di sostenere il lavoro di gruppi ed organizzazioni. È evidente che ciò che accomuna gli Open Space è la capacità di dare forza, creare efficaci collegamenti, rafforzare la visibilità e la sostenibilità di ciò che sta già accadendo all'interno dell'organizzazione: progettazione ed azione, apprendimento e saper fare, vivo interesse e responsabilità, partecipazione e performance.

Riferimenti:

- note a cura di Genius Loci: <http://www.loci.it/?id=788>

- alcuni video:

<http://www.youtube.com/watch?v=UTE09CQe7Mw>

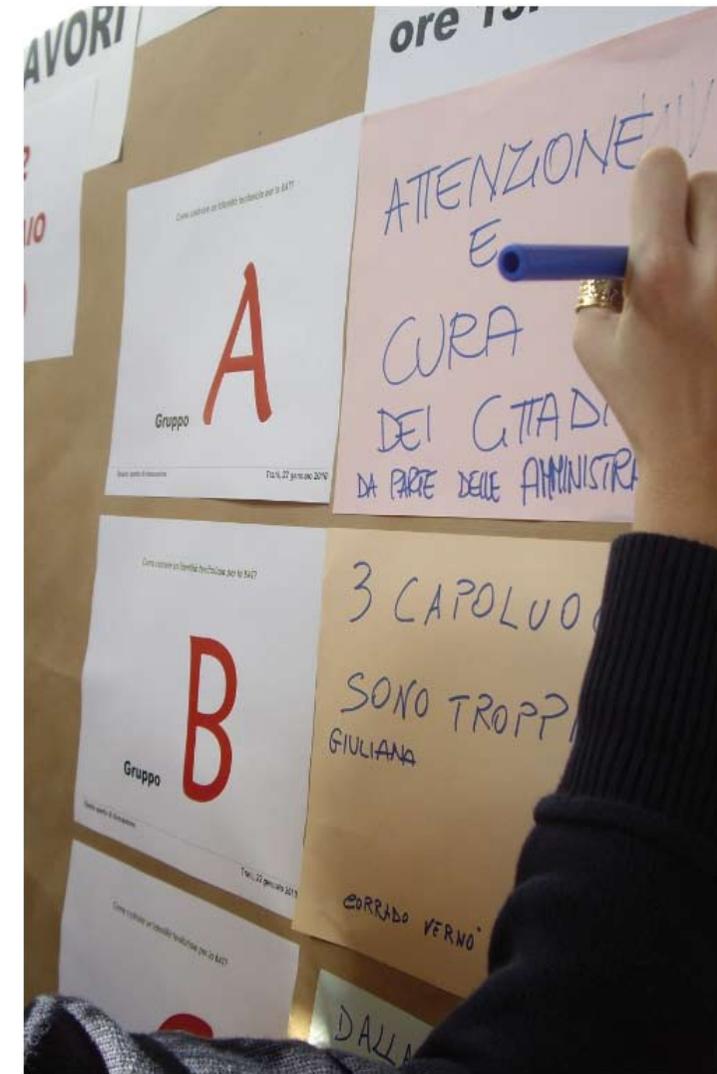
<http://www.youtube.com/watch?v=6fblVKS-azs>

<http://www.youtube.com/watch?v=ycU359akCOM>

<http://www.youtube.com/watch?v=5yUPD3CsU-s>

- processi fondati su OST: Partecipativamente 2011

<http://www.issuu.com/cittafertile/docs/partecipativamente02>



La rappresentazione istantanea del gruppo di formazione

I partecipanti al laboratorio hanno sviluppato una breve autorappresentazione dell'identità individuale, indicando la mission della propria organizzazione, l'offerta principale e l'esigenza primaria. Ogni nucleo generativo è un potenziale nodo di una rete neuronale.

Il criterio di rappresentazione mappale è ispirato dai principi rappresentativi delle Mappe Mentali di Tony Buzan

Cfr. http://it.wikipedia.org/wiki/Mappa_mentale

identità partecipante	mission e destinatari	cosa offre	cosa cerca
Ufficio Esecuzione Penale Esterna	autocontrollo e sicurezza sociale	scontare la pena fuori e reinserimento	riconoscimento generale
Casa Famiglia San Francesco di Gemini	tossicodipendenti, bambini, adulti in difficoltà	supporti	aiuti psicologici
S.AL.V.A.	assistenza medico-farmaceutica/socio-sanitaria per indigenti	medicina generica e specialistica	maggiore ascolto da parte delle istituzioni
Centro Solidarietà Maria della Coltura - Parabita	struttura per anziani e per la povertà	una casa per gli anziani	
Comunità Emmanuel	c'è un bisogno, mi offro e opero	vivere insieme a chi ha bisogno	competenze umane psicologiche e relazionali
Popoli e Culture	cooperazione internazionale allo sviluppo, adozione a distanza, educazione alla multicultulturalità	programmi e progetti	competenze umane
Casa Emmaus – Caritas Diocesana	accoglienza notturna per uomini	supporto concreto di collaborazione con le istituzioni, ascolto	maggiore collaborazione dei servizi sociali
Centro Sociale Don Mario - Melendugno	Integrazione sociale, supporto ai cittadini bisognosi stranieri e non, supporto ai diversamente abili	Interventi nella cultura e nel sociale	maggiore collaborazione in generale



3. Il Metaplan: Quali problemi affrontare per trasformare la povertà in valori?

Il gruppo in formazione è chiamato a focalizzare direttamente il tema portante del percorso attraverso l'analisi dei problemi dominanti.

Finalità specifica

- generare collettivamente aggregati significativi e coerenti (cluster) sul tema proposto e definirli mediante parole chiave;
- sviluppare una scelta democratica del tema dominante.

Finalità trasversali dell'esperienza

- costituire i presupposti di intese ed interessi attraverso la focalizzazione di comuni priorità;
- arricchire il punto di vista di ogni partecipante mediante la consapevolezza collettiva degli aggregati tematici;
- stabilire una gerarchia di argomenti in forma democratica e scegliere il tema dominante da porre a base delle successive esperienze di conoscenza metodologica.

Strumenti del metaplan

- cartapacco
- colla spray removibile
- fogli mobili colorati
- pennarelli

Regole e meccanismo

- Ogni partecipante
- risponde alla domanda del metaplan mediante uno o più fogli mobili;
 - scrive a stampatello un problema per ogni foglio;
 - può arricchire la discussione con nuovi problemi mentre essa si sviluppa.

Le persone cooperano proponendo lo spostamento dei fogli e la loro aggregazione in base alle affinità di contenuto in un set di 90 minuti.

Contenuti emersi

RETE (poca solidarietà, egoismo, indisponibilità alla rete, insufficiente attivazione di processi di solidarietà collettiva, pochi processi economici basati sulla cooperazione, scarsa conoscenza del territorio per la costruzione di reti, bassa comprensione delle finalità dei progetti, scarsa trasparenza dei progetti, spreco del tempo senza servizio verso gli altri, non cambiare idea sul profitto e sulla speculazione)

19 preferenze

ISTITUZIONI (assenza delle istituzioni, bassa solidarietà collettiva e scarso riconoscimento istituzionale, basso intervento pubblico, invisibilità dei problemi, basso ascolto dei cittadini, baratti di azioni di solidarietà)- **8 preferenze;**

EDUCAZIONE (inciviltà degli affetti, cultura consumistica, bisogni finti e appiattiti, bassa lotta agli sprechi, contro/vera informazione, creazione di miti e rischio di aumento della povertà, carenza psico-pedagogica nella scuola primaria, basso insegnamento della solidarietà, devianza sociale) - **7 preferenze**

COMUNICAZIONE E MULTICULTURA (scarsa conoscenza della povertà come fenomeno generale, comunicazione inadeguata, bassa testimonianza dell'esperienza, modulazione dell'informazione non adeguata alle diverse situazioni culturali, bassa conoscenza della cultura dell'altro, le diverse povertà non comunicano fra loro, diversità dei bisogni) - **3 preferenze;**

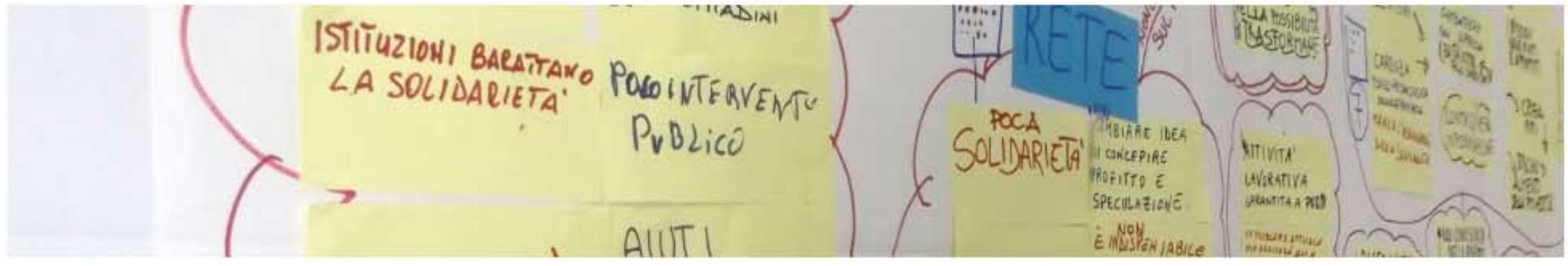
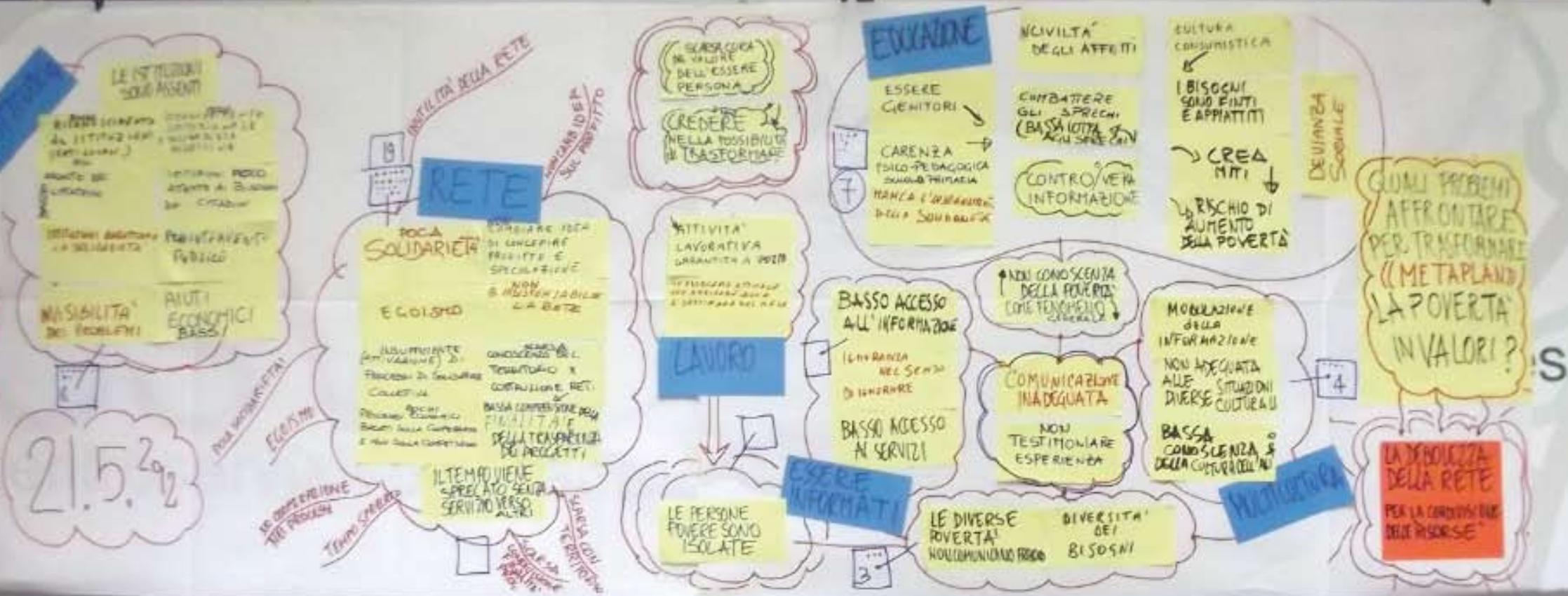
ESSERE INFORMATI (comunicazione inadeguata, basso accesso all'informazione, ignoranza nel senso di ignorare, basso accesso ai servizi, le persone povere sono isolate);

LAVORO (attività lavorativa garantita a pochi, è difficile arrivare alla terza settimana del mese).

Il gruppo ha evidenziato la scarsa cura del valore della persona e l'esigenza contrapposta di credere nella possibilità del cambiamento. L'esito del metaplan di prima giornata ha configurato il tema base della sperimentazione metodologica successiva: **la debolezza della rete per la condivisione delle risorse.**



Il Metaplan: Quali problemi affrontare per trasformare la povertà in valori?



4. Secondo incontro – martedì 22 maggio 2012 – ore 16,00/20,00. Il metodo GOPP e la progettazione partecipata per problemi

Nascita del metodo

Il metodo GOPP (è nato dall'esigenza di garantire che programmi e progetti siano in grado di incidere con efficacia sulla realtà sulla quale intervengono, contribuendo in modo significativo a risolvere il problema oggetto dell'intervento. Per perseguire tale obiettivo la metodologia GOPP si avvale del costante "controllo", in tutte le fasi del ciclo progettuale, degli attori-chiave e soprattutto dei beneficiari finali. L'approccio del PCM suggerisce che gli attori-chiave e i beneficiari di un progetto effettivo, in concomitanza con le principali fasi del ciclo del progetto, incontri di analisi e progettazione di gruppo (workshop GOPP), assicurando una dimensione di progettazione e gestione partecipativa ai loro interventi. I workshop GOPP sono moderati da facilitatori professionisti ma neutrali rispetto agli interessi degli attori-chiave e non esperti dei contenuti tecnici del progetto.

Il metodo GOPP, così come gli altri approcci o strumenti ispirati al Quadro Logico, nasce a partire dagli anni '60 da un insieme di tecniche e di strumenti elaborati nel quadro delle attività di progettazione di enti e agenzie dedite alla cooperazione allo sviluppo: l'Agenzia statunitense di cooperazione USAID, alcune agenzie delle Nazioni Unite (United Nations Industrial Development Fund, UNIDO, in particolare),

la GTZ tedesca. In ambito anglo-americano, dove è più forte l'influenza della consulenza aziendale privata, l'accento è posto soprattutto sul Quadro Logico come strumento di impostazione progettuale.

L'agenzia tedesca di cooperazione allo sviluppo GTZ, ha sviluppato il metodo GOPP in modo più organico, articolandolo in una procedura strutturata e prevedendo la figura di un moderatore che, facendo uso di tecniche particolari di comunicazione interpersonale e di visualizzazione, assiste gli stakeholders a identificare la proposta progettuale.

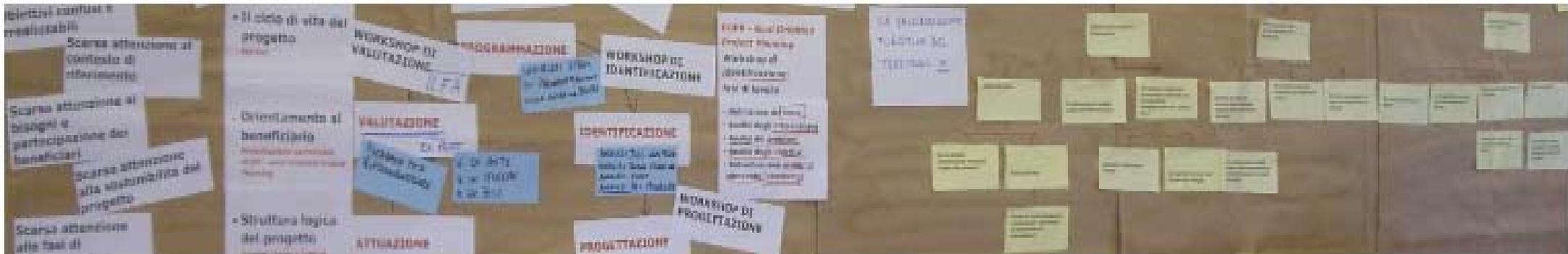
L'Unione Europea ha cominciato ad acquisire e a utilizzare questo insieme di strumenti, in diverso modo e con intensità variabile a seconda delle Direzioni Generali, a partire dal 1993. Esso è alla base della gestione di alcuni programmi (es. LIFE) o di alcuni filoni di finanziamento (es. MEDA, Europe Aid). In molti altri casi il metodo GOPP è stato utilizzato da singoli partenariati, spesso su invito della Commissione stessa, nell'ambito di programmi di vario genere, da quelli sull'innovazione scientifica e tecnologica (es. Sprint, Innovex) a quelli sullo sviluppo locale (es. Recite II, RIS, RITTS, Innovex)

Il Foromez ha ristrutturato il formato di progettazione interna secondo il Quadro Logico.

Durante il ciclo di vita di un progetto, esistono alcuni momenti-chiave nei quali è stata dimostrata l'utilità della metodica "workshop GOPP":

- la fase di identificazione (identification workshop),
- all'inizio della fase di studio di fattibilità o progettazione esecutiva (formulation workshop),
- a metà percorso (review workshop),
- al termine del progetto (evaluation workshop).

E' tuttavia nella fase di identificazione che la metodologia GOPP si è maggiormente sviluppata, assumendo le caratteristiche di una metodologia di progettazione (o meglio di prima identificazione progettuale) strutturata e dettagliata. Essa è nata per essere usata nella progettazione di gruppo, con l'aiuto di un facilitatore professionista ed "esterno" al gruppo di progettazione, ed è in questa versione che essa dispiega tutte le sue potenzialità e i suoi vantaggi. Tuttavia, alcune parti di questa possono diventare di ausilio anche a quei professionisti che predispongono progetti "a tavolino", senza il coinvolgimento diretto degli attori-chiave.



La metodologia di progettazione GOPP

L'obiettivo finale della metodologia GOPP di identificazione di un progetto è **definire uno schema progettuale strutturato e completo**. Questo schema si presenta nella forma di una matrice nota come **Quadro Logico**. Nel Quadro Logico sono riportati tutti gli elementi fondamentali dell'idea progettuale (obiettivi generali, obiettivo specifico, risultati, attività), gli indicatori e anche le condizioni esterne che concorrono a raggiungere gli obiettivi del progetto. Per giungere a definire il Quadro Logico di un progetto, la metodologia GOPP prevede due fasi ben distinte, a loro volta articolate in sottofasi:

a) **La fase di analisi** è composta dalle sottofasi:

- definizione/verifica dell'entità
- analisi degli attori-chiave
- analisi dei problemi
- analisi degli obiettivi
- identificazione ambiti d'intervento (clustering)

b) **La fase di progettazione** è composta dalle sottofasi:

- scelta degli ambiti d'intervento (scoping)
- definizione della logica di intervento
- analisi del rischio
- definizione degli indicatori
- programmazione temporale delle attività

a) la fase di analisi

Definizione/verifica dell'entità

L'entità, nella metodologia GOPP, non è altro che il tema, l'argomento su cui avviene l'esercizio di progettazione.

Spesso l'entità è data, nel senso che è un elemento intoccabile da cui parte, per volontà di un cliente o di un ente finanziatore, il lavoro di progettazione. Altre volte invece, quando la progettazione è ancora lontana, tocca al facilitatore o al progettista definirla. Definire l'entità per una progettazione GOPP non è operazione semplice. Essa non dovrà essere né troppo ampia, né troppo ristretta. Ricordiamoci che l'entità delimita la situazione di partenza prima che l'esercizio di progettazione abbia luogo. E' quindi importante che essa non contenga ipotesi già troppo operative sui contenuti del progetto. L'entità è importante anche perché costituirà di fatto il titolo o meglio il tema su cui avverrà il lavoro di contatto, negoziazione e progettazione tra gli attori, quindi è bene che tutti gli attori si riconoscano "in partenza" nell'entità.

Analisi degli attori-chiave

Questa analisi porta a definire qual è il tipo di contributo che ciascuno degli attori-chiave o stakeholders apporta all'entità (alla situazione di partenza, quindi, o al suo miglioramento) e qual è l'interesse che ne ricava da un miglioramento di questa entità.

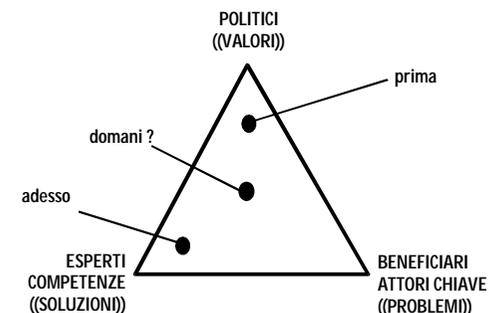
L'analisi degli attori prende anche il nome di analisi funzionale (functional analysis). Essa assume maggiore rilevanza se condotta dal gruppo stesso degli attori, tuttavia può essere utile anche come schema di ragionamento in generale per il professionista che sia chiamato a impostare un progetto su una determinata realtà.

Generalmente il numero di attori-chiave in una determinata situazione è più elevato di quanto non appaia a una prima osservazione superficiale. Una ragione in più per adottare una metodologia di programmazione partecipativa strutturata.

I PROGETTI SARANNO ORIENTATI AI BENEFICIARI



Logica di intervento	Definizione (che cos'è)	Significato (a che domanda risponde)
Obiettivo Generale	I benefici sociali ed economici di lungo periodo ai quali il progetto contribuisce	Perché il progetto è importante per la società?
Obiettivo specifico	Indica i vantaggi che i beneficiari otterranno dai servizi previsti dal progetto	Perché il progetto è utile per i beneficiari?
Risultati	Indica i servizi che i beneficiari riceveranno dal progetto	Che cosa il progetto si propone di fornire?
Attività	Indica ciò che viene realizzato dal progetto per fornire i servizi previsti	Che cosa concretamente sarà fatto?



Analisi dei problemi

Il primo vero passo della progettazione consiste in una identificazione dei problemi che esistono in una determinata situazione o, per meglio dire, relativamente all'entità prescelta. E' importante chiarire i due termini-chiave che si usano in questa fase di analisi (problema e obiettivo):

- un problema è una situazione attuale negativa,
- un obiettivo è una situazione positiva futura.

Può accadere, specialmente quando la progettazione è effettuata "a tavolino" da un esperto o da un progettista, che i problemi siano formulati:

- in forma positiva (es., "il problema è trovare forme efficaci di ...", o "il problema è il coordinamento");
- di "mancanza" di una certa soluzione (es. "mancanza di strutture di supporto per.."); è questo l'errore più tipico che una progettazione effettuata da un esperto può comportare; l'esperto è portato, in modo naturale, a "vedere" subito la soluzione o l'azione di cui è convinto portatore piuttosto che le cose negative che accadono oggi in una determinata situazione o territorio; "mancanza di ..", carenza di ..." o assenza di ..." sono dunque "soluzioni assenti" e possono a volte costituire un freno a una analisi più oggettiva dei problemi della realtà e influire non positivamente sulla qualità della progettazione;

- in maniera generica o astratta;
- in termini di giudizi personali (es. "Inefficienza della Pubblica Amministrazione").

E' quindi importante che i problemi siano formulati a partire dalla realtà, non sulla base di idee, teorie o prefigurando soluzioni, seppure auspicabili. Quanto più l'identificazione dei problemi è basata sugli aspetti concreti e tangibili della realtà, tanto più il lavoro di progettazione sarà di qualità.

Le caratteristiche che devono avere i problemi identificati in questa fase:

- reali, basati cioè su fatti concreti e non su idee o opinioni,
- oggettivi, basati su fatti certi e, se possibile, dimostrabili,
- espressi in termini negativi, che rappresentino quindi delle condizioni negative attuali e non delle soluzioni,
- chiari, comprensibili quindi da tutti,
- specifici, riferiti cioè a aspetti o elementi precisi (persone, luoghi, tempi, quantità, ecc.).

Il metodo GOPP privilegia l'identificazione dei problemi a quella dei bisogni, tipica della cultura formativa e progettuale tradizionale, giacché il problema fotografa una situazione negativa attuale e oggettiva mentre il bisogno esprime un desiderio soggettivo e sottintende già una soluzione.

Una corretta individuazione dei problemi e una loro giusta gerarchizzazione in termini di causa-effetto costituisce un elemento fondamentale dell'attività di progettazione.

Una volta identificati i problemi, questi si collocano in un diagramma ad albero costruito secondo delle relazioni di causa-effetto dal basso verso l'alto. L'albero dei problemi è la raffigurazione sintetica della realtà attuale con tutti i suoi aspetti negativi.



Analisi degli obiettivi

Questa fase consiste nel trasformare in positivo l'immagine della realtà attuale (negativa) ottenuta con l'albero dei problemi.

Tecnicamente è molto semplice: basta trasformare ogni condizione attuale negativa (problema) in una condizione positiva futura (obiettivo). Così facendo si ottiene l'albero degli obiettivi.

L'operazione è semplice ma può esser fatta in modo impreciso, se non si ha familiarità con il meccanismo.

E' frequente che le persone, anziché riformulare la condizione negativa (problema) in una condizione positiva futura (obiettivo), la riformulino come soluzione del problema stesso (attività).

Esempio: se il problema è "Impiegati comunali non a conoscenza della normativa X", una riformulazione inesatta sarebbe "Corsi di aggiornamento per gli impiegati comunali sulla normativa X" anziché, come corretto, "Impiegati comunali informati sulla normativa X".

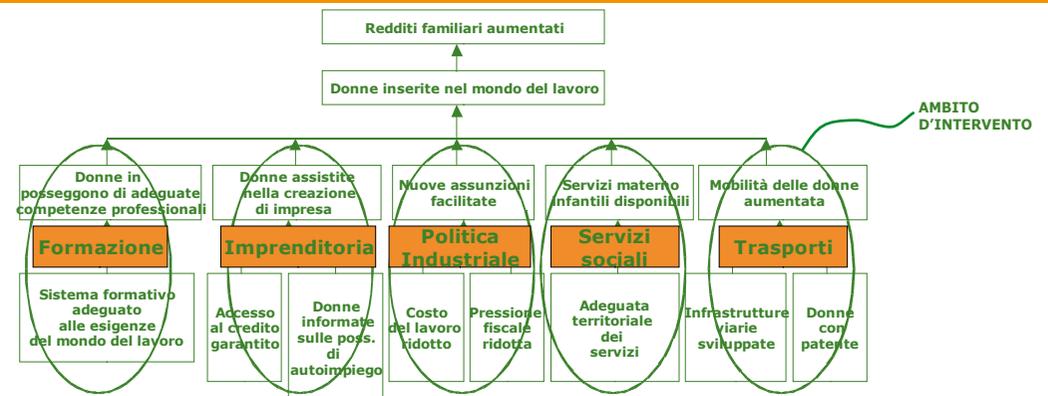
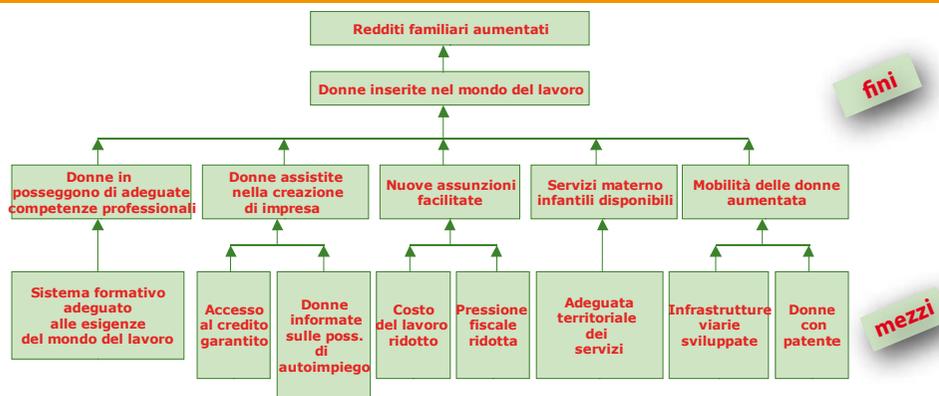
E' anche consigliabile esprimere gli obiettivi usando il participio passato (es. "occupazione giovanile aumentata", "stabilità monetaria raggiunta", "sicurezza stradale garantita"), perché così si esprime una condizione positiva effettivamente raggiunta, mentre usare, come più delle volte accade, un verbo all'infinito (es. "aumentare l'occupazione", "garantire

la sicurezza stradale") o un sostantivo ("aumento dell'occupazione", "stabilità monetaria") indica un'azione che è in divenire, che può essere quindi all'inizio o in punto qualsiasi del suo percorso, cosa più simile a una attività che a un obiettivo (inteso come condizione positiva raggiunta). E' importante rilevare che questa semplice trasposizione dei problemi in obiettivi non costituisce l'individuazione degli obiettivi del progetto. Essa semplicemente descrive una raffigurazione positiva della realtà (della situazione) qualora tutti i problemi fossero risolti. Il progetto potrà o dovrà scegliere di raggiungere solamente alcuni degli obiettivi così raffigurati.

Identificazione degli ambiti d'intervento

Costruito l'albero degli obiettivi, è opportuno individuare in esso gli ambiti o aree di obiettivi (cluster) affini a seconda delle competenze tecnico-professionali e/o istituzionali necessarie per raggiungerli. L'albero degli obiettivi, permette di ricostruire la scansione logica con cui determinati obiettivi (quelli nella parte alta dell'albero) possono essere raggiunti. Esso infatti, se sufficientemente ricco e se ben costruito dal punto di vista logico, si articola in diversi livelli, da leggere dal basso verso l'alto.

Di norma, infatti, ciò che da origine a un progetto o a una serie di progetti o interventi è una volontà politica (es. un programma o una legge) che mette a disposizione di determinati enti o istituzioni o organizzazioni una serie di mezzi e di risorse (finanziari, o tecnici). Grazie a questi, le organizzazioni realizzano delle attività che offrono servizi ai beneficiari finali del progetto, ovvero a quelle persone i cui problemi hanno in sostanza dato vita all'intervento stesso. Utilizzando i servizi, i beneficiari finali di norma conseguono un beneficio in termini di reddito, di salute, di performance o di benessere in generale. Questo, a sua volta, è capace di generare benefici di medio-lungo periodo nel resto della società, generando quello che si chiama in termini generali "sviluppo socio-economico".



b) FASE DI PROGETTAZIONE

Mentre nella fase precedente si conduce un'analisi generale della situazione, prescindendo da qualsiasi decisione sull'intervento che si desidera mettere in atto, in questa fase il "progettista" opera scelte inerenti il progetto e vero e proprio.

Scelta degli ambiti d'intervento

Questa sottofase porta a definire quale sarà la vera dimensione o portata del progetto. Infatti è molto poco probabile che il progetto che si sta identificando possa intervenire in tutti gli ambiti di intervento esistenti nell'albero degli obiettivi. Specialmente se l'analisi è stata condotta su di un'entità ampia, è verosimile che non sia possibile, per scarsità di mezzi finanziari o per mancanza di competenze istituzionali o tecniche o altro, intervenire in tutti gli ambiti di intervento dell'albero degli obiettivi.

E' necessario operare una scelta, normalmente effettuata in maniera negoziata tra gli attori. I criteri fondamentali in base a cui questi eseguono la scelta sono i seguenti:

- interesse strategico (mission aziendale),
- rispondenza al piano di investimenti dell'organizzazione,
- urgenza,
- risorse umane disponibili (competenze specialistiche),
- risorse finanziarie,
- fattibilità.

Definizione della logica di intervento

Prendendo spunto dalla scelta degli ambiti di intervento, la prima cosa da definire è l'obiettivo specifico (lo scopo) del progetto. E' importante infatti stabilire subito dove si vuole arrivare.

Lo scopo del progetto è il beneficio che i beneficiari otterranno utilizzando i servizi forniti dal progetto. Esso consiste in un miglioramento evidente della loro condizione di vita.

Lo scopo (obiettivo specifico) del progetto, nell'albero degli obiettivi, è quell'obiettivo che esprime in modo il più possibile chiaro un beneficio per i beneficiari e che è di norma situato al livello gerarchico immediatamente superiore al più alto (o ai più alti) degli obiettivi compresi negli ambiti di intervento prescelti.

Stabilito lo scopo del progetto, si individueranno gli obiettivi generali. Questi si situano nell'albero degli obiettivi nei livelli superiori allo scopo del progetto. Tuttavia, nulla vieta di riflettere meglio su quali benefici potrà indurre lo scopo del progetto sulla società in generale, identificando altri obiettivi generali o riformulando quanto individuato prima.

Per quanto attiene ai risultati del progetto, questi di norma seguono, nell'albero degli obiettivi, il livello gerarchico immediatamente inferiore allo scopo del progetto.

Una volta definita la dinamica dell'intervento, per ciascun risultato che si intende raggiungere si dovranno individuare le attività che ad esso conducono.

Un errore frequente consiste nel confondere le attività con i servizi. L'elenco delle attività consente di comprendere cosa farà concretamente il progetto. Al fine di dare maggiore concretezza al progetto può essere utile ampliare il Quadro Logico con due ulteriori matrici, collocate in termini logici e visivi al di sotto delle Attività.

La prima di queste, definita "matrice del come" (how matrix) illustra, sempre utilizzando relazioni causa-effetto, in che modo l'organizzazione o le organizzazioni responsabili di realizzare le Attività del progetto si organizzeranno per fare ciò.

HOW MATRIX - LOGICA DI INTERVENTO	
Obiettivi Generali	Realizzazione delle Attività programmate con il Quadro Logico
Scopo	Organizzazione in grado di funzionare in modo efficiente e professionale
Risultati	Che cosa i funzionari o addetti dell'organizzazione in oggetto saranno in grado di sapere, sapere fare
Attività	Che cosa sarà fatto per ottenere i risultati



	Logica di intervento
Obiettivo Generale	
Obiettivo specifico	
Risultati	
Attività	

Nei casi in cui sia prevista una attività di supporto e di consulenza alle organizzazioni responsabili di realizzare le attività, può essere utile definire una "matrice di supporto" (support matrix), al di sotto della "matrice del come", che illustra in che modo le organizzazioni destinate a fornire supporto e consulenza si approntano a farlo.

SUPPORT MATRIX - LOGICA DI INTERVENTO	
Obiettivi Generali	Fornire consulenza e assistenza efficace alle organizzazioni o istituzioni
Scopo	Organizzazione di consulenza e assistenza in grado di funzionare in modo efficiente e professionale
Risultati	Che cosa i funzionari o addetti dell'organizzazione in oggetto saranno in grado di sapere, sapere fare
Attività	Che cosa sarà fatto per ottenere i risultati

Definizione degli indicatori

La definizione degli indicatori può essere effettuata sia nella fase di identificazione sia rimandata alla fase di progettazione esecutiva. Questo dipende da diversi fattori: il tempo disponibile, la necessità di farlo, il tema stesso ecc.

La definizione degli indicatori è un processo lungo che presuppone sia conoscenze metodologiche sia contenutistiche approfondite. Tuttavia riportiamo qui di seguito alcune definizioni che possono essere sempre utili se si affronta l'argomento.

Un indicatore è ciò che si può osservare nella realtà nel momento in cui si raggiunge un obiettivo (o un risultato).

Esso, di norma, è costituito dai seguenti elementi:

- una variabile
- un target-group
- un tempo di osservazione
- un valore di riferimento

Gli indicatori riguardano tutti e quattro i livelli del Quadro Logico e anche le ipotesi, sebbene non siano condizioni che è il progetto responsabile di raggiungere. Quantificare un'ipotesi permette di essere molto più precisi e accurati nell'analisi del rischio.

Programmazione temporale delle attività

Il livello di dettaglio con cui si definiscono le attività di un progetto integrato nella fase di identificazione dipende dai casi. Generalmente questo livello non è molto approfondito ed è rimandato alla fase di progettazione esecutiva.

Può essere utile in ogni caso ordinare le attività previste prima in blocchi omogenei e successivamente di ordinare i blocchi in ordine cronologico (non importa se dal basso in alto o dall'alto in basso). Come ulteriore razionalizzazione, si possono numerare i blocchi (1.2.3. ecc.) e quindi le azioni che fanno parte di ciascun blocco, sempre in senso cronologico. L'esperienza dimostra che una più accurata pianificazione delle attività avviene in fase di progettazione esecutiva, con l'utilizzo di strumenti più specifici (PERT, diagramma di GANTT).

QUADRO LOGICO	Logica di intervento	Indicatori	Fonti di verifica	Fattori esterni
Obiettivo Generale				
Obiettivo specifico		+		ipotesi
Risultati		+		ipotesi
Attività		+		ipotesi
				precondizioni

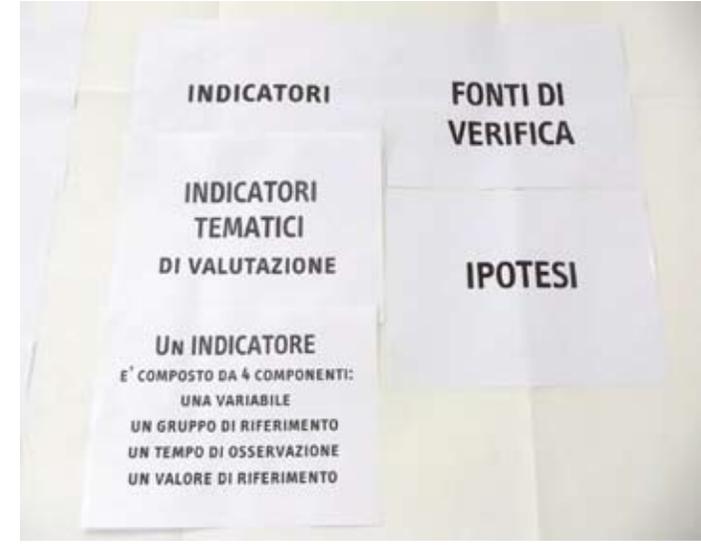
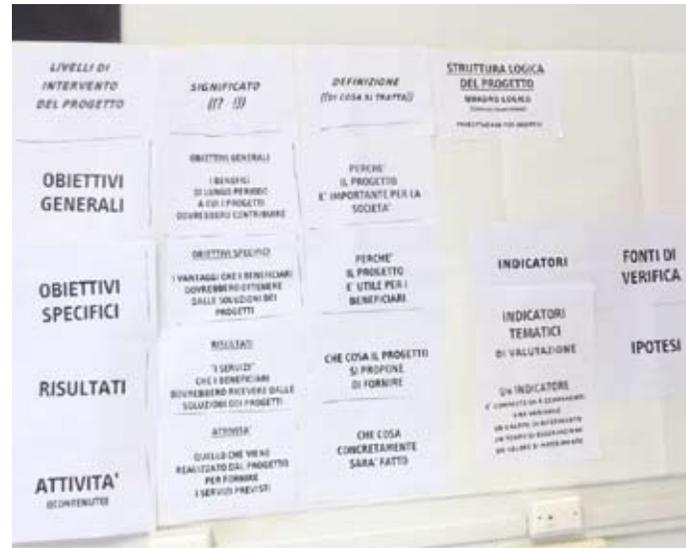
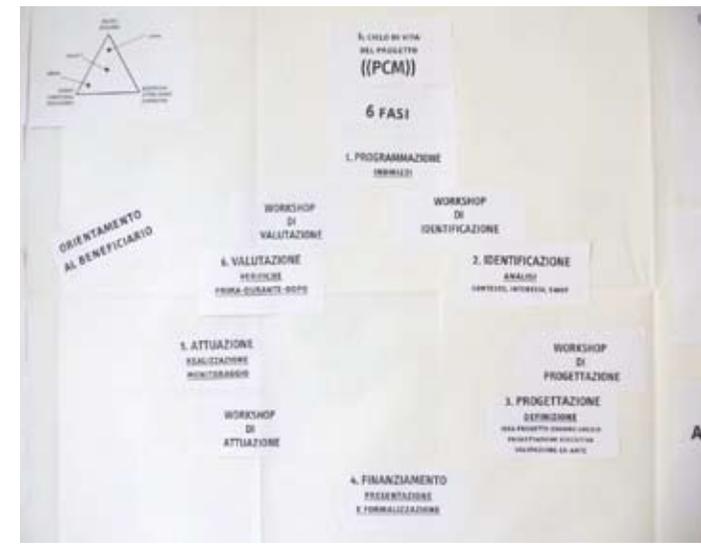
Completamento del Quadro Logico

Per ognuno dei quattro livelli (obiettivo generale, obiettivo specifico, risultati, attività) occorre dunque indicare gli **indicatori** di raggiungimento, le **fonti** presso le quali sono reperibili i dati ad essi relativi ed i **fattori esterni** al progetto: quelle condizioni indipendenti, ma importanti per raggiungere i risultati e gli obiettivi. A monte delle attività, vi sono le **precondizioni**: le circostanze che devono pre-esistere per rendere fisicamente fattibili le attività stesse. Il Quadro Logico funziona in pratica dal basso verso l'alto, secondo un meccanismo esaustivo. Se l'analisi dei problemi è condotta in modo accurato, la progettazione è quasi "automatica", discendendo dai legami di causa-effetto costruiti fra gli obiettivi.

La sintesi su GOPP è tratta da:
Federico Bussi, *Progettare in Partenariato*, Franco Angeli, Milano, 2001.



	Logica di intervento
Obiettivo Generale	
Obiettivo specifico	
Risultati	
Attività	



Su GOPP e PCM:

FormezPA: settima giornata CAST provincia BAT "Il PCM - Project Cycle Management: presentazione e simulazione del metodo"

<http://www.youtube.com/watch?v=Mcuhrmuon38&list=UUlchXykHcTEfw7iHN7M-MzA&index=4&feature=plcp>

Lecture on Project Cycle Management, Raffaele K Salinari, University of Hanoi, March 2012

<http://www.youtube.com/watch?v=QYBCH6gmFa4&feature=related>

Spezzano S. (a cura di), (2002), Project Cycle Management. Manuale per la formazione, Strumenti Formez, Roma.

Il manuale, scaricabile all'indirizzo http://biblioteca.formez.it/webif/media/StrumentiFormez_4.zip è costruito come una sorta di presentazione di modelli e approcci e fornisce strumenti e tecniche che possono aiutare ad applicare i principi del PCM (Project Cycle Management). Il manuale approfondisce lo strumento del Quadro Logico (Logical Framework), ed è finalizzato all'operatività presenta esemplificazioni (un esempio di quadro logico completato; esempi di tabelle attività e schede di spesa; etc...) ed un utile glossario di termini e definizioni.

5. Il GOPP: Quali criticità rendono debole la rete per la condivisione delle risorse?"

La sperimentazione del GOPP ha avuto discendenza diretta dal metaplan di prima giornata.

Al fine di garantire una conduzione dei lavori coerente con i tempi ed i contenuti del corso, l'esperienza di gruppo è stata attuata con la collaborazione dell'Ing. Germana Pignatelli.

Una fase di raccolta orizzontale di problemi sulla domanda, ha comportato lo sviluppo di una discussione nel merito, per la focalizzazione e per la corretta scrittura dei contenuti su fogli mobili (gialli).

Di seguito, le questioni sono state ordinate in forma partecipata in base ad un criterio gerarchico condiviso, ispirato ai rapporti di causa-effetto.

L'albero dei problemi è stato convertito in albero degli obiettivi (viola), con la trasformazione automatica "al positivo" dei fattori-problema "negativi" e la speculare organizzazione gerarchica mezzi-fini.

La fase di clusterizzazione ha individuato i principi della conoscenza e consapevolezza della rete come fondati su tre obiettivi generali:

- Obiettivo Generale 1 (Ob.G.1)
si percepiscono interessi ed obiettivi comuni
- Obiettivo Generale 2 (Ob.G.2)
gli eventi e i servizi sono coordinati
- Obiettivo Generale 3 (Ob.G.3)
sussidiarietà orizzontale percepita

Queste le ramificazioni, in **obiettivi specifici** e **risultati**:

Obiettivo Generale 1 - si percepiscono interessi ed obiettivi comuni, ramificato negli obiettivi specifici (O.S.) e nei risultati (R):

O.S.1.1 – disponibilità degli strumenti
dipendente dal risultato

R.1.O.S.1 STRUMENTI (alto coordinamento, rete strumentale flessibile)

O.S.2.1 – alta conoscenza della geografia della rete

O.S.3.1 – i soggetti della rete si conoscono
dipendente dal risultato:

R.2.O.S.1 CONOSCERSI (le persone comunicano fra loro; generosità rispetto ai dati acquisiti, alta volontà di comunicare, basso pregiudizio fra associazioni, basso pregiudizio rispetto alle persone)

O.S.4.1 – elevata conoscenza degli altri

Obiettivo Generale 2 - gli eventi e i servizi sono coordinati, ramificato nell'obiettivo specifico:

O.S.1.2 – le decisioni sono prese in relazione con la rete
dipendente dal risultato:

R.1.O.S.2 ORGANIZZAZIONE DELLA RETE (alta cura della cooperazione, percezione dei fenomeni nel loro complesso, alta disponibilità a modificare gli aspetti organizzativi, alta democrazia nelle decisioni, orizzontalità delle decisioni)

Obiettivo Generale 3 - sussidiarietà orizzontale percepita, ramificato negli obiettivi specifici:

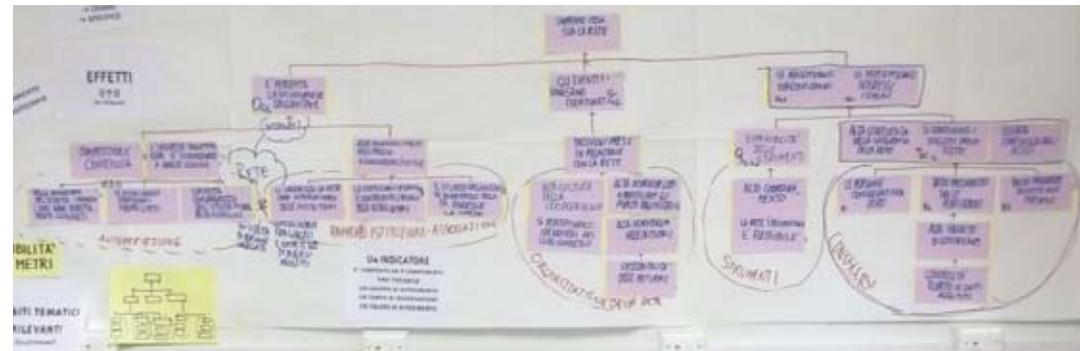
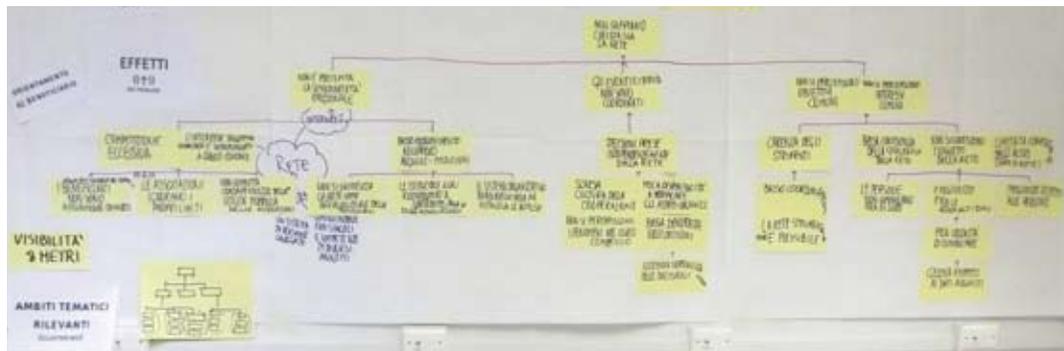
O.S.1.3 - competizione contenuta

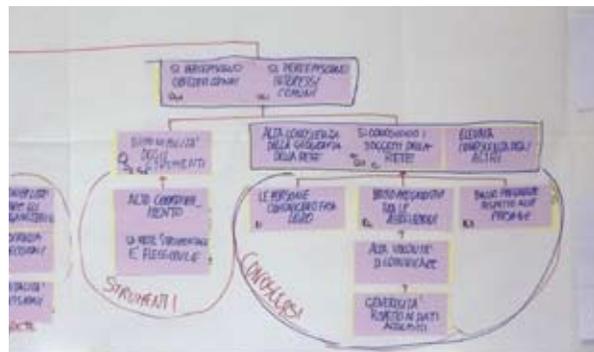
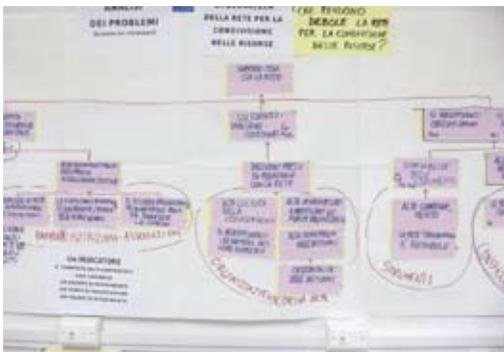
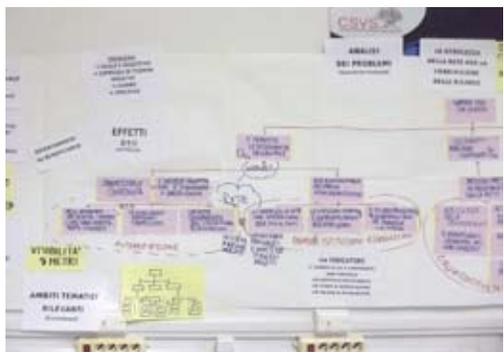
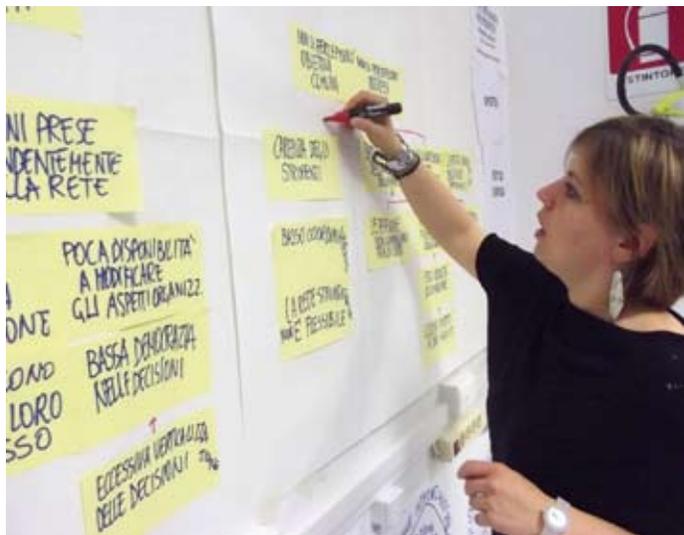
O.S.2.3 - interesse soggettivo subordinato a quello comune, dipendenti dal risultato:

R.1.O.S.3 AUTOPERCEZIONE (nella definizione del sistema i beneficiari sono direttamente coinvolti, le associazioni conoscono i propri limiti, c'è corretta consapevolezza dell'utilità pubblica delle associazioni);

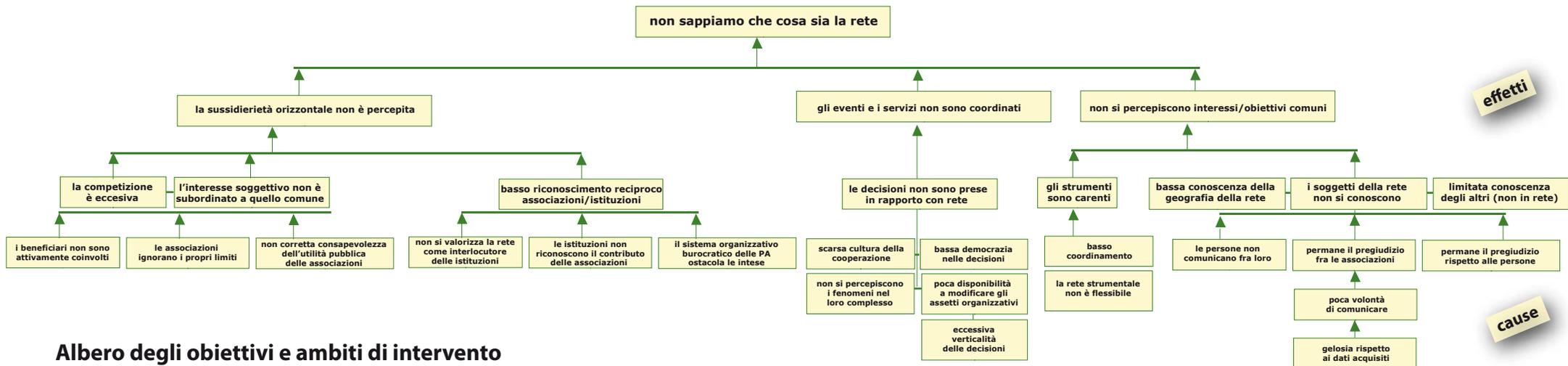
O.S.3.3 - alto riconoscimento reciproco fra associazioni e istituzioni, dipendente dal risultato:

R.2.O.S.3 RAPPORTO ISTITUZIONI-ASSOCIAZIONI (si valorizza la rete come interlocutore delle istituzioni, le istituzioni riconoscono il contributo ed il ruolo delle associazioni, il sistema organizzativo burocratico della PA favorisce le intese).





Albero dei problemi: Quali criticità rendono debole la rete per la condivisione delle risorse?



Albero degli obiettivi e ambiti di intervento



Costruzione del Quadro Logico

Il gruppo ha operato la scelta nell'albero degli obiettivi, preferendo l'ambito d'intervento "Conoscersi".

Obiettivo Generale di progetto: percezione di interessi ed obiettivi comuni

(beneficio di lungo periodo a cui la categoria di progetto deve contribuire);

Obiettivo Specifico di progetto: conoscenza reciproca dei soggetti della rete per la valorizzazione della povertà

(vantaggio che i beneficiari ottengono dalle soluzioni di progetto);

Risultati: generosità rispetto ai dati acquisiti, alta volontà di comunicare, basso pregiudizio fra le associazioni

(benefici provenienti dalle soluzioni di progetto).

In forma di brainstorming è stato formulata dal gruppo una prima terna di ATTIVITA' (contenuti) per conseguire i risultati:

A1: visite periodiche fra associazioni; A2: testimonianze e racconti; A3: formazione su temi comuni.

Q.L.	Logica di intervento	
Obiettivo Generale	si percepiscono interessi e obiettivi comuni	OB.G.1
Obiettivo specifico	i soggetti della rete si conoscono	O.S.2.1
Risultati	basso pregiudizio fra le associazioni	R1.O.S.2.1
Attività	A1: visite periodiche fra associazioni	A2: testimonianze e racconti
		A3: formazione su temi comuni

6. L'analisi degli stakeholders

Il punto di partenza obbligato per garantire un buon livello di interesse, di adesione, di rappresentatività e di efficacia di ogni percorso partecipato è lo svolgimento di un'accurata analisi del contesto e dei portatori d'interesse locali (la cosiddetta **Stakeholders Analysis**), finalizzata ad ottenere il coinvolgimento degli attori stessi, ed in particolare dei destinatari "specifici" più sensibili o "critici" rispetto al tema oggetto del processo partecipativo in fase di avvio, nonché la loro corresponsabilizzazione rispetto al processo proposto.

La conduzione della Stakeholders Analysis (censimento, mappatura e analisi degli attori) e la conseguente campagna di comunicazione-coinvolgimento occupa normalmente le fasi di avvio di ogni processo partecipato e deve fare riferimento:

- alla rappresentatività di ciascuno ed al contributo che ciascuno può apportare al Progetto;
- alle potenzialità ed ai ruoli che ciascuna categoria di attori e soggetti locali può avere nell'affrontare i temi che saranno oggetto del percorso partecipativo proposto.

I "ruoli" sono strettamente legati:

- ai motivi d'interesse a prendere parte al processo ed i contributi attesi da ciascuno, nonché i conflitti in essere o potenziali tra i diversi soggetti coinvolti,

- alle problematicità specifiche nel garantirsi il coinvolgimento di ciascuna categoria di interlocutori
- alle possibili soluzioni creative.

In sostanza, i soggetti potenzialmente interessati dai percorsi partecipativi multi attori devono essere individuati in base ad alcuni criteri fondamentali:

- le potestà di governo e di decisione
- la rappresentatività di associazioni, gruppi d'interesse e gruppi che operano nel territorio,
- la titolarità di attività con forte incidenza rispetto ai temi oggetto dei lavori
- l'expertise tecnica sui temi trattati,
- la partecipazione ad altre iniziative e attività partecipative già promosse nel territorio interessato,
- i ruoli sistematici svolti.

In generale, un fattore chiave valido per tutte le tipologie di gruppi sociali e portatori d'interesse e fondamentale per garantire il buon svolgimento dei lavori partecipativi e l'attuabilità delle proposte elaborate è che i rappresentanti nominati dalle Entità coinvolte siano rappresentativi dell'Entità stessa ed abbiano sufficiente disponibilità, autonomia e capacità di dialogo.

Questo perché occorre che i portatori d'interesse che prendono parte al processo siano coinvolti operativamente non solo come portatori di opinioni, proposte o proteste, ma come soggetti portatori di competenze, disponibili ed in grado di assumere la propria parte di responsabilità nello sviluppo delle iniziative e nell'attuazione delle proposte che il Progetto formulerà.

Il meccanismo culturale portante che muove l'analisi degli stakeholders è la consapevolezza delle reti di relazione. Le reti reggono perché tessute attraverso la fiducia. Essa sostiene il livello di coinvolgimento dentro un percorso di crescita inclusiva: dalla comunicazione alla partnership.

Il riconoscimento del grado di interesse e di importanza, degli scambi potenziali e del sistema di relazioni orizzontali di nuovi panorami collaborativi, è un fatto culturale collettivo, potenziabile attraverso matrici e mappe di visualizzazione. La rappresentazione degli stakeholders, pertanto, è uno dei giochi collaborativi cardine che si sviluppa, muta ed evolve, durante l'intero processo.

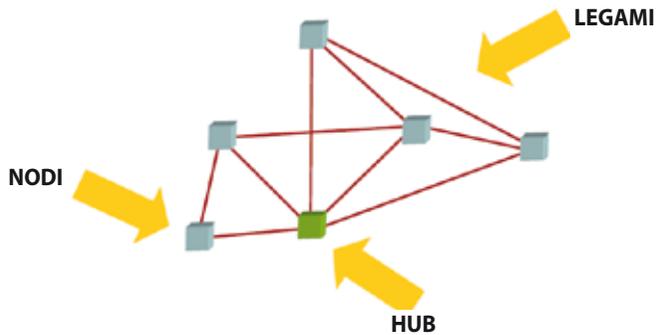
La narrazione di questo cammino dinamico è la storia delle minute trame dei dialoghi: dentro un percorso comune rappresenta *il senso*.



la generazione di una rete è una questione di

ECONOMIA

"un insieme di attori che si scambiano risorse"
(costi e benefici)



1. Che ci guadagno?

Scambi e doni
(ogni nodo è cliente e fornitore)
come in un bazar
come in una conversazione
come in una festa

partecipo se...
la partecipazione è volontaria
ci sono altre persone
si condividono risorse interessanti

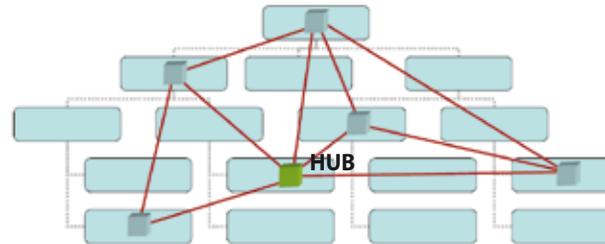
STRATEGIA
promuovere gli scambi
immettere risorse nella rete

costruire una rete è attrarre e condividere risorse distribuite

la generazione di una rete è una questione di

RAPPORTI UMANI

"come realmente sono"
(e non come dovrebbero essere)



2. Cosa mi costa?

Stare in rete costa!

partecipo se...
non è troppo costoso
sono abbastanza interessato
non sono coinvolto in molto altro

STRATEGIA
mix di media
ridurre la burocrazia
evitare lo spam

costruire una rete è diffondere fiducia generalizzata

per entrare in rete:
le 4 C del lavoro in RETE

- 1. Che ci guadagno?
- 2. Cosa mi costa?
- 3. Chi vi conosce?
- 4. Chi se ne importa?

abbiamo una risposta a queste domande?

4. Chi se ne importa?

le reti danno senso alle cose
IDENTITA' / VALORI
OBIETTIVI COMUNI
MISSION COMUNE

costruire una rete è costruire obiettivi condivisi

Il principio di inclusività: con chi dobbiamo lavorare?

Con tutti coloro che hanno interesse per la questione in oggetto.

Con tutti i soggetti portatori di punti di vista rilevanti sulla questione che vogliamo affrontare, ovvero...

con gli "stakeholders": coloro che hanno un interesse specifico sulla posta in gioco
(istituzioni pubbliche, gruppi organizzati, cittadini non organizzati)

STAKEHOLDERS

Letteralmente significa “**portatori di interesse**”, da “to hold a stake” possedere o portare un interesse, un titolo, quasi inteso nel senso di un “diritto”.

Sono soggetti (persone, organizzazioni o gruppi di persone) le cui opinioni o decisioni, i cui atteggiamenti o comportamenti, possono oggettivamente favorire od ostacolare il raggiungimento di uno specifico obiettivo dell’organizzazione/del processo in atto.

Rappresentano una molteplicità complessa e variegata di “soggetti portatori di interesse della comunità”.

Per rilevare le categorie è necessario analizzare il contesto territoriale e la collettività di riferimento e in seguito individuare chi fra loro è opportuno coinvolgere nell’ambito tematico dell’intervento considerato.

La scelta deve tener conto del livello decisionale, del grado di coinvolgimento degli stessi nella formulazione delle politiche e delle decisioni.

L’ANALISI DEGLI STAKEHOLDERS

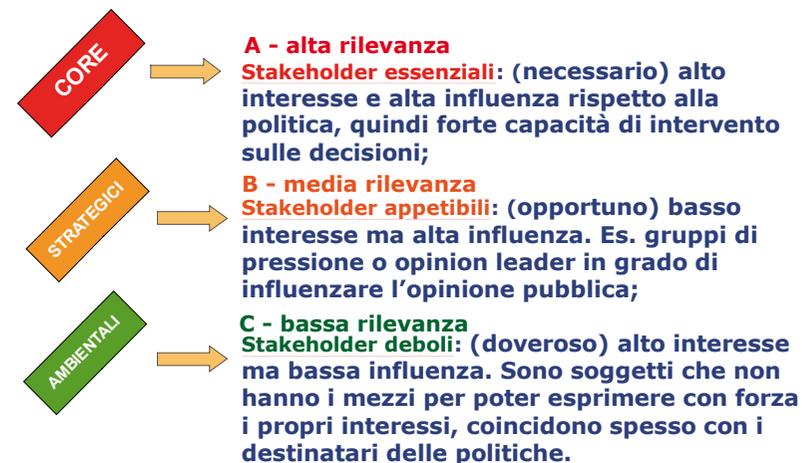
Si possono individuare attraverso diverse metodologie. Una di queste si basa sulla loro **RILEVANZA**, in particolare sulla **capacità di influenza** e sul **livello di interesse** che essi esprimono.

capacità di influenza è determinata dalla loro dimensione, rappresentatività, risorse attuali e potenziali, conoscenze e competenze specifiche, collocazione strategica

livello di interesse è stabilito da due fattori: l’incidenza del progetto rispetto alla loro sfera le iniziative di pressione che possono mettere in atto

ATTORI	RILEVANZA	BENEFICI	CONTRIBUTI	CONFLITTI
	A - alta M - media B - bassa	che ricevono	che portano	
...				
...				
...				
...				
...				

matrice degli stakeholders



Gli stakeholders possono essere suddivisi in tre macro-categorie:

→ **Istituzioni pubbliche**
enti locali territoriali (comuni, province, regioni), agenzie funzionali (consorzi, camere di commercio, aziende sanitarie, agenzie ambientali, scuole, università, ecc.), aziende controllate e partecipate

→ **Gruppi organizzati**
gruppi di pressione (sindacati, associazioni di categoria, partiti e movimenti politici, mass media), associazioni del territorio (associazioni culturali, ambientali, di consumatori, sociali, gruppi sportivi o ricreativi, ecc.)

→ **Gruppi non organizzati o singoli**
cittadini e collettività (l’insieme dei cittadini che compongono la comunità locale)

Analisi posizionale dinamica degli stakeholders

(Metodo elaborato da Fedele Congedo)

E' una mappa topologica partecipata, un modello di interazione per i gruppi di lavoro che attivano un processo partecipato:

Vantaggi

- modellazione partecipata dinamica;
- apprezzamento delle relazioni posizionali e degli scambi di competenze;
- riduce le ombre sugli interessi, esplicitandoli durante il processo, con la visualizzazione degli scambi in atto e/o potenziali e con il conseguente variare della posizione e dei legami;
- se elaborata e documentata in più riprese durante un processo partecipato, consente di apprezzare nel tempo il cambiamento delle relazioni, degli scambi, delle posizioni dei vari attori, rispetto all'identità del percorso;
- con un applicativo idoneo, la sua digitalizzazione e la sua evoluzione in co-working comporta la precisazione dei meccanismi di accrescimento (su ogni nuovo legame possono darsi informazioni specifiche, collegamenti ed ogni altra informazione sulla natura degli scambi in rete).

Strumenti

carta-pacco, pennarelli, colla spray removibile, fogli mobili a 4 colori di 3 diverse dimensioni.

Meccanismo

Il gruppo agisce come per il metaplan su una grande superficie a muro (**fig.1**).

Sono disponibili fogli mobili in 4 colori distinti e di 3 grandezze diverse.

Ogni partecipante è chiamato a suggerire un numero limitato di portatori di interesse (SH), significativi per il processo. Per questo utilizza un foglio per ogni SH e sceglie:

- la grandezza del foglio (grande per uno SH "core", medio per uno SH "strategico", piccolo per uno SH "ambientale");
- il colore del foglio.

I quattro colori sono derivati dalle 4 tipologie umane utilizzate nel metodo EASW e rappresentano la derivazione identitaria degli SH (decisori politici, esperti, operatori economici, terzo settore), il "mondo potenziale in una stanza" che caratterizzerà il processo.

Lo spazio di visualizzazione accoglierà:

- nel centro la rappresentazione mentale partecipata e "stellata" della mission;
- i fogli rappresentativi dei singoli SH, più o meno vicini al nucleo, in funzione del relativo interesse (basso, medio, alto).

Fasi

L'identità stellare. Al centro del foglio i partecipanti disegnano un nucleo. Il nucleo è il soggetto proponente/argomento. Il nucleo è la stella identitaria degli interessi del corpo proponente: i partecipanti "propagano" dal nucleo i raggi strategici (cosa vogliono dare - frecce in uscita, cosa vogliono ricevere- frecce in entrata). E' un lavoro di squadra per la focalizzazione delle finalità, anche tematiche, che rende visibile la complessità e l'articolazione del sistema stellare, epicentro dell'azione (**fig.2**).

Il panorama degli SH. I partecipanti scelgono i fogli mobili per rappresentare l'universo degli SH, rispetto al nucleo identitario stellare definito. Ognuno scrive il nome di più SH, definendo un deposito temporaneo di soggetti diversamente potenti (core, strategici, ambientali), derivabili dalle quattro "categorie di mondo". Tutti gli SH sono raccolti e visualizzati (**fig.3**).

La scelta del posizionamento (topologia degli interessi). Il gruppo inizia il posizionamento rispetto al nucleo identitario. Più è elevato l'interesse dello SH, più il singolo foglio/SH si troverà vicino al centro. Si teorizza una prima distribuzione condivisa (**fig.4**).



fig.1



fig.2



fig.3



fig.4

La geografia relativa. E' una fase di aggiustamento suggestiva, perchè il gruppo ragiona sulle distanze relative fra SH, sul sistema relazionale (sintetico e visivamente rilevante) dei pesi posizionali.

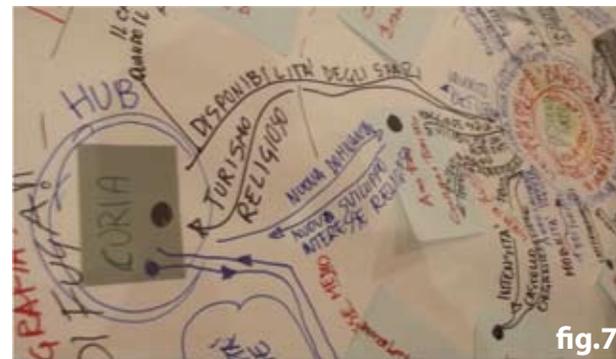
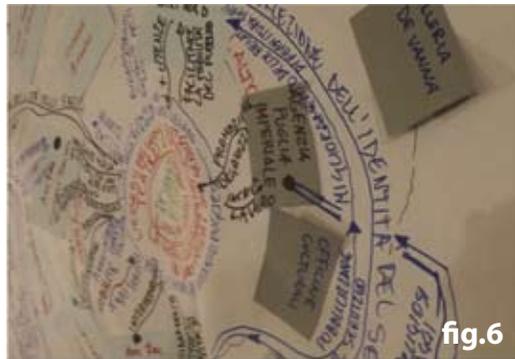
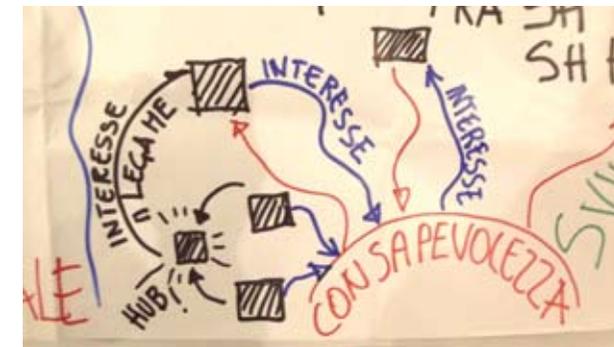
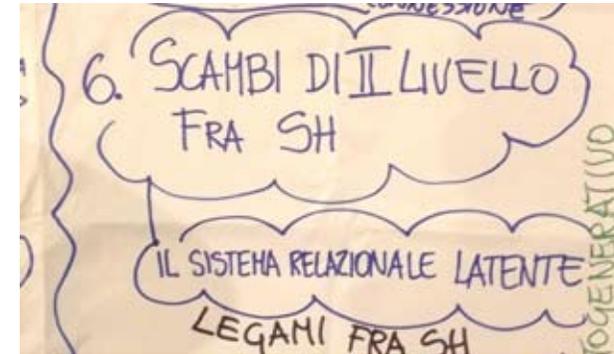
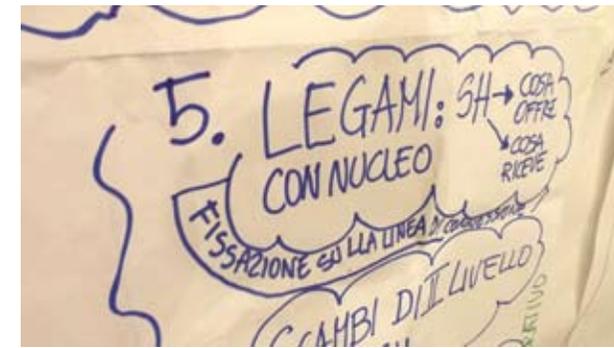
Le distanze relative significano gradi di interessi diversi fra SH, nei più vari modi plausibili (distanze minori=interessi maggiori). Il gruppo rimodella continuamente l'assetto strategico della geografia posizionale, annotando aspetti specifici, fino a stabilizzare un'immagine convincente per tutti (fig.5).

Legami. Fissata la geografia, il gruppo traccia i legami, le interazioni da attendere. Si tratta della classica risposta alla domanda doppia: *cosa lo SH può offrire/cosa può ricevere.*

Si costruisce un sistema di frecce orientate entranti/uscenti (il doppio ingresso è richiesto, perchè il mondo degli interessi si deve tenere), ma la valutazione può essere più fine: il gruppo è chiamato ad apprezzare anche gli scambi secondari fra SH (e, in questo caso, l'accelerazione del grado d'interesse). Lungo le frecce si scrivono le parole-chiave, a descrizione dei legami (fig.6).

SH-HUB. Nell'ipotesi di una geografia di collegamenti raffinata, inizia a nascere una nuova, fondata sull'emersione di un sistema relazionale latente. E' una gerarchia basata sul numero dei legami potenziali affidati agli SH.

In questo gioco, si evidenziano gli SH-HUB, secondo un modello di dominanza che è effetto del ragionamento partecipato. Si simula così la visione del probabile meccanismo relazionale attrattivo e si osservano quei portatori di interesse che immersi dentro un sistema di SH più deboli attivano nuovi aggregati di sinapsi (fig.7).



Terzo incontro – lunedì 28 maggio 2012 – ore 16,00/20,00 Reti, interessi, mappe

La terza giornata è stata dedicata alla comprensione dei meccanismi di costruzione partecipata di reti fra portatori di interessi, così come finora riassunti.

Una presentazione mediante slides ha trattato:

- l'amplificazione del coinvolgimento per le decisioni partecipate,
- la costruzione di reti e di fiducia,
- l'attivazione e l'ingresso in rete,
- il principio di inclusività,
- la mappatura classica degli stakeholders,
- la matrice della rilevanza degli stakeholders,
- la valutazione partecipata posizionale dinamica dei portatori di interesse.

Il gruppo ha di seguito sperimentato l'analisi posizionale partecipata degli stakeholders rispetto all'obiettivo specifico di progetto **conoscenza reciproca dei soggetti della rete per la valorizzazione della povertà** già focalizzato mediante GOPP, con particolare riferimento all'attuazione della terna di attività (A1 - visite periodiche fra associazioni, A2: testimonianze e racconti, A3: formazione su temi comuni).

La sperimentazione metodologica ha inteso fornire uno strumento utile alla costruzione nel tempo di una geografia reale di rete dinamica sulla scala del Provincia di Lecce, tale da rendere gradualmente visibili gli scambi relazionali, sia rispetto all'identità del processo/progetto (conoscenza reciproca dei soggetti della rete per la valorizzazione della povertà), sia rispetto alle interazioni fra gli attori.

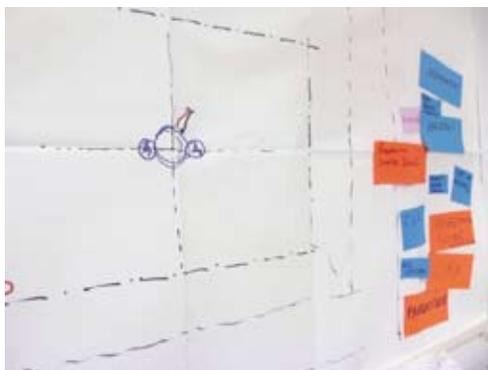
In sintesi, l'analisi posizionale è stata proposta al gruppo come modello dinamico di rappresentazione e di valutazione dei futuri processi di rete.

Fra le parole chiave che hanno costituito l'identità-nucleo del coinvolgimento in rete si segnala:

- la condivisione di strumenti di conoscenza,
- la disponibilità,
- l'alta partecipazione,
- la visibilità,
- la volontà di cambiamento.

L'analisi posizionale avviata dal gruppo ha evidenziato:

- la possibile geografia di portatori di competenze (core, strategici e ambientali),
- le relazioni primarie di scambio con l'oggetto del processo e quelle secondarie fra attori/stakeholders.



7. Il coinvolgimento con l'Open Space Technology: strategie per l'attuazione

Quarto incontro – (mercoledì 6 giugno 2012) – ore 16,00/20,00

Di concerto con il CSV Salento, si è deciso di dedicare la riflessione formativa finale ai principi di funzionamento e di organizzazione dell'Open Space Technology, al fine di coinvolgere il gruppo nella progettazione e nella sperimentazione diretta del metodo con un evento conclusivo reale.

La decisione discende dall'obiettivo specifico già individuato "conoscenza reciproca dei soggetti della rete per la valorizzazione della povertà", risultando l'OST il meccanismo partecipato di maggiore potenzialità ai fini del coinvolgimento delle associazioni e dei territori su un tema concreto ad elevato interesse.

Attraverso slides e video introduttivi, sono stati illustrati:

- i principi di funzionamento,
- la legge dell'OST,
- gli elementi utili per l'accompagnamento, la comunicazione, la facilitazione, l'organizzazione.

Una mappa cognitiva di sintesi costruita in tempo reale ha aiutato il gruppo a focalizzare in brainstorming la domanda portante dell'OST, che è risultata

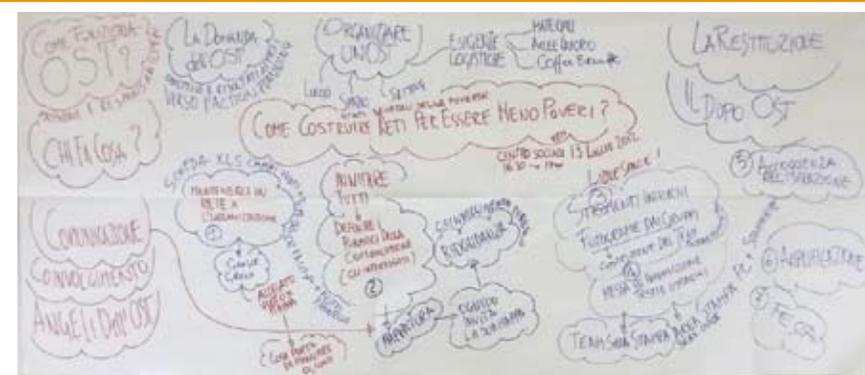
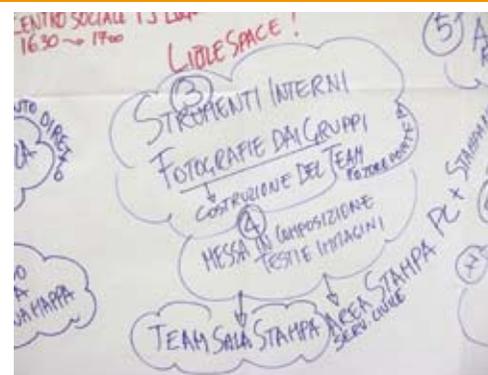
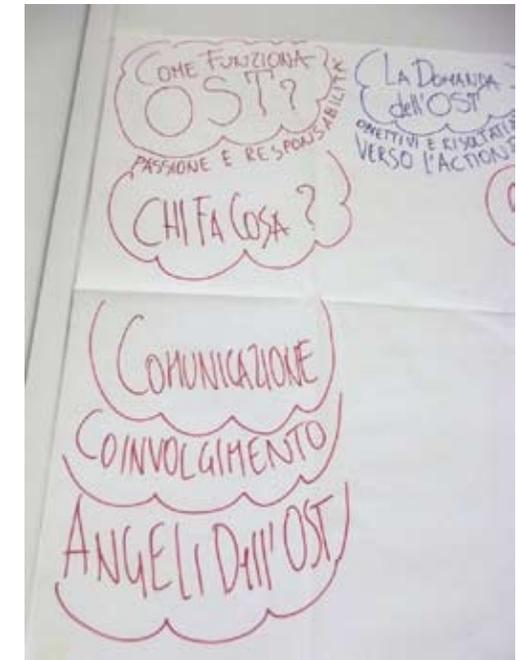
Stati Generali della povertà:

Come costruire reti per essere meno poveri?

Temi di approfondimento trattati:

- criteri di organizzazione: luogo, spazio, setting, materiali, aree di lavoro, buffet partecipato;
- strategie per il coordinamento preliminare e per il coinvolgimento in rete;
- strategie per la documentazione in tempo reale dei lavori e per la generazione dell'istant report, tempi e regia dell'OST.

Si è conclusivamente deciso di estendere l'ultima giornata in calendario all'interno dell'OST, prevedendone l'attuazione per **venerdì 14 settembre 2012**, con il diretto coinvolgimento del gruppo, dalla comunicazione alla realizzazione dell'evento.



stati generali della povertà

Open Space Technology

come costruire reti per essere meno poveri?

14 settembre 2012

tutti partecipanti, nessuno spettatore.

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



Crediti

Il team partecipante

Rosa Leo Imperiale	Ass.ne Mediatori Interculturali Salento
Fiorentino Secli	Centro Di Solidarietà "Madonna della Coltura"
Antonio De Matteis	Coop Isacco Onlus
Emanuele Angelo Gigante	Coop Isacco Onlus
Annachiara Rizzo	Centro Sociale Parrocchiale "Don Mario Melendugno"
Daniela Salzano	"Casa Emmaus" Caritas Diocesana
Ornella Murciano	Dip. Amm.ne Penitenziaria Ufficio esecuzione Penale esterna Lecce
Emanuela de Donatis	Comunità Emmanuel
Salvatore Esposito	Comunità Emmanuel
Maria Olga Paone	AIL Lecce
Emanuela Ciccarese	A.G.E.S.C.I.
Roberto Valenti	Popoli e Culture
Fortunato De Fortunatis	S.A.L.V.A.
Amia Dibra	S.A.L.V.A.
Antonio Annesi	Ass. Casa Famiglia S. Francesco (Gemini)

Lo staff

Daniele Ferrocino	Comunità Emmanuel
Maria Grazia Taliani	CSVS
Veronica De Vito	CSVS

Conduzione del corso

Fedele Congedo

Si ringrazia Germana Pignatelli per l'amichevole supporto esperto utile all'attuazione del GOPP

Report e documentazione a cura di Fedele Congedo

maggio-giugno 2012

Il laboratorio partecipato *Volontariato e Territorio - I Valori della Povertà* è un percorso formativo attuato dal Centro Servizi Volontariato Salento

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



Fedele Congedo

Architetto. Esperto in progettazione, attuazione e comunicazione dei processi decisionali inclusivi per le politiche pubbliche partecipate. Consulente FormezPA ed autore di vari percorsi partecipati attuati nella Regione Puglia. Conduce e supporta pubbliche amministrazioni, gruppi di interesse e di lavoro per le decisioni a più voci. Elabora progetti e architetture partecipate complesse, per la fusione dei saperi lungo la linea dell'innovazione e del co-working generativo. Ha ideato Muro Nomade, la scrittura istantanea per la fusione dei discorsi collettivi. E' attualmente parte del team del CRLU, il Centro Risorse dei Laboratori Urbani della Regione Puglia.

Germana Pignatelli

Ingegnere. Esperta in progettazione e attuazione di processi decisionali inclusivi, gestione dei conflitti e del lavoro con le comunità di cittadini, per interventi di rigenerazione urbana e riqualificazione immobiliare. Consulente FormezPA, ha recentemente coordinato le Scuole di Partecipazione C.A.S.T. della Regione Puglia. In possesso di Master di II livello in "Real Estate: pianificazione territoriale e mercato immobiliare" e formata come facilitatrice delle dinamiche di gruppo, in Elaborazioni.org si occupa di consulenza alle Pubbliche Amministrazioni per la realizzazione di progettazioni integrate, anche in ambito di cooperazione transnazionale.



CSVS Il volo...
centroservizivolontariatosalento

Consulta Dis
CSVS
ALESSANO • SARAJEVO
Comitato di volontariato
cristiano e indipendente
per il volontariato
e il sociale