



**Università
di Genova**

CORSO DI DOTTORATO IN SCIENZE SOCIALI

Curriculum in Psicologia e Scienze Cognitive

XXXVII Ciclo

PARTECIPAZIONE PUBBLICA E APPRENDIMENTO

ORGANIZZATIVO: IL RUOLO DEGLI ENTI LOCALI

Supervisor: Prof.ssa Andreina Bruno

Coordinatore: Prof. Luca Andrighetto

Candidata: Lucia Traverso

ANNO ACCADEMICO

2024/2025

Indice

Introduzione	7
 Capitolo 1 – Il costrutto: Partecipazione pubblica	
1.1 Definizione del costrutto	11
1.2 Finalità, benefici e presupposti della partecipazione pubblica	13
1.2.1 Obiettivi strategici e vantaggi attesi	13
1.2.2 Condizioni abilitanti la partecipazione pubblica	16
1.2.3 Ambiti e livelli di applicazione della partecipazione pubblica	17
1.3 Criticità, ostacoli e strategie di superamento	20
1.3.1 Barriere e criticità principali	20
1.3.2 Strategie di mitigazione e superamento	23
1.4 Intensità e fasi della partecipazione pubblica	27
1.4.1 Scale e modelli comparativi	27
1.4.2 Le fasi operative del processo partecipativo	32
1.5 Gli attori della partecipazione	35
1.5.1 Politici	35
1.5.2 Funzionari della Pubblica Amministrazione	37
1.5.3 Facilitatori	39
1.5.4 Cittadini e stakeholder collettivi	41
1.6 Metodi e strumenti partecipativi	43
1.6.1 Classificazioni di metodi e strumenti	44
1.6.2 Tecnologie digitali e metodologie emergenti	47
1.6.3 Metodi e strumenti secondo lo Spectrum IAP2	48
1.6.3.1 Framework teorico: il Modello a cipolla	53

1.6.3.1.1 Il valore interpretativo e applicativo del Modello a cipolla	55
1.7 La partecipazione pubblica in Italia	56
1.7.1 Quadro normativo	56
1.7.2 Trend statistici e divari socio-territoriali	60
1.7.3 Strumenti e sperimentazioni locali	62
Capitolo 2 – Il framework teorico: Apprendimento organizzativo	
2.1 L'apprendimento organizzativo: concetti e origini	68
2.1.1 Definizioni e significato di apprendimento organizzativo	68
2.1.2 Distinzione tra apprendimento individuale e apprendimento organizzativo	69
2.1.3 Origini disciplinari dell'apprendimento organizzativo	71
2.2 Le principali teorie dell'apprendimento organizzativo	72
2.2.1 Argyris e Schön	73
2.2.2 March	74
2.2.3 Nonaka e Takeuchi	76
2.2.4 Prospettive cognitive e multilivello sull'apprendimento organizzativo	78
2.3 Peter Senge e la Learning Organization	79
2.3.1 Introduzione alla visione sistemica dell'organizzazione	79
2.3.2 Le cinque discipline	79
2.3.2.1 Padronanza personale	80
2.3.2.2 Modelli mentali	82
2.3.2.3 Visione condivisa	83
2.3.2.4 Apprendimento in team	84
2.3.2.5 Pensiero sistemico	86
2.3.3 Le learning disabilities	88
2.3.3.1 I am my position	90

2.3.3.2 The enemy is out there	91
2.3.3.3 The illusion of taking charge	92
2.3.3.4 The fixation on events	92
2.3.3.5 The parable of the boiled frog	93
2.3.3.6 The delusion of learning from experience	94
2.3.3.7 The myth of management team	95
2.3.4 Il ruolo della leadership	97
2.3.5 Punti di forza e critiche alla teoria	100
2.4 Dalle teorie alla pratica: l'apprendimento organizzativo negli Enti Locali	101
2.4.1 Le pubbliche amministrazioni come contesti di apprendimento	104
2.4.1.1 Applicazione delle cinque discipline di Senge nel settore pubblico	104
2.4.2 Metodi a supporto dell'apprendimento organizzativo	104
2.4.3 Le condizioni per l'apprendimento organizzativo nel settore pubblico	111
2.5 La partecipazione pubblica come leva per l'apprendimento organizzativo	114
2.5.1 Partecipazione e apprendimento: una relazione bidirezionale	115
2.5.2 Strumenti partecipativi come dispositivi di apprendimento	115
2.6 Conclusione	116
2.6.1 Sintesi delle principali teorie	116
2.6.2 La Learning Organization con quadro interpretativo	118
2.6.3 Una cornice per l'analisi empirica	119
Capitolo 3 – Studio 1	
3.1 Introduzione	121
3.2 Obiettivo	124
3.3 Materiali e Metodi	127
3.3.1 Il metodo: Desk Analysis	127

3.3.2 Lo strumento: Participedia	128
3.4 Raccolta dei dati e procedure di analisi	131
3.4.1 Fase 1 – Definizione dell’obiettivo e delle domande di ricerca	132
3.4.2 Fase 2 – Mappatura e selezione delle fonti	132
3.4.3 Fase 3 – Raccolta e organizzazione dei dati	133
3.4.4. Fase 4 – Analisi critica e triangolazione	135
3.4.5 Fase 5 – Sintesi e reporting	136
3.5 Presentazione dei risultati	137
3.5.1 Distribuzione dei processi	139
3.5.2 Caratteristiche strutturali	145
3.5.3 Caratteristiche funzionali	152
3.5.4 Caratteristiche progettuali	155
3.5.4.1 Analisi della Scala di partecipazione	155
3.5.4.2 Analisi degli Scopi	156
3.5.4.3 Analisi dei Metodi	156
3.5.4.4 Analisi degli Strumenti	157
3.5.4.5 Analisi della Tecnica	159
3.6 Discussione	180
3.6.1 Distribuzione dei Processi Partecipativi in Italia (Q1)	180
3.6.2 Caratteristiche dei Processi Partecipativi in Italia (Q2)	182
3.6.2.1 Caratteristiche Strutturali	182
3.6.2.2 Caratteristiche funzionali	184
3.6.2.3 Caratteristiche progettuali	187
3.6.3 I processi partecipativi in Italia in prospettiva comparata	192
3.7 Limiti dello studio	194

3.8 Conclusioni e Implicazioni Future	195
Capitolo 4 – Studio 2	
4.1 Introduzione	198
4.2 Obiettivo	200
4.3 Materiali e Metodi	203
4.3.1 Raccolta dati	203
4.3.2 Lo strumento di raccolta: l'intervista semi-strutturata	203
4.3.3 L'analisi dei dati: Template Analysis	206
4.4 Il Campionamento	209
4.4.1 Primo campionamento	209
4.4.2 Secondo campionamento	210
4.4.3 Il campione	211
4.5 Presentazione dei risultati	214
4.5.1 Il Template	214
4.6 Discussione	261
4.6.1 Modello auspicato e modello interpretativo: una chiave di lettura della discussione	261
4.6.2 Significati della partecipazione secondo gli amministratori locali	256
4.6.3 Elementi favorevoli e ostacolanti la partecipazione pubblica nelle rappresentazioni degli amministratori locali	263
4.6.4 La funzione degli amministratori dei comuni italiani per la partecipazione pubblica	264
4.6.5 Partecipazione pubblica e apprendimento organizzativo: occasione per gli Enti locali	267
4.6.6 La partecipazione pubblica in relazione all'appartenenza politica	269

4.6.6.1 Centrosinistra	269
4.6.6.2 Centrodestra	272
4.6.6.3 Lista civica	274
4.6.7 La partecipazione pubblica in relazione all'ampiezza dei comuni	275
4.6.7.1 Comuni piccoli	275
4.6.7.2 Comuni medio-piccoli	276
4.6.7.2 Comuni medio-grandi	278
4.6.7.3 Comuni grandi	280
4.6.8 La partecipazione pubblica in relazione alla collocazione geografica dei comuni	281
4.6.8.1 Nord	281
4.6.8.2 Centro	283
4.6.8.3 Sud e Isole	284
4.6.9 Sintesi comparativa delle configurazioni della partecipazione pubblica	286
4.7 Limiti dello studio	288
4.8 Conclusioni e Implicazioni Future	289
Conclusione	292
Bibliografia	295
Sitografia	368
ALLEGATO A – Appendice normativa	370
ALLEGATO B – Lettera di presentazione dello Studio 2	372
ALLEGATO C – Traccia Intervista	375
ALLEGATO D – Immagine Scala della Partecipazione pubblica	381
ALLEGATO E – Trascrizioni Interviste	382

Introduzione

La partecipazione pubblica rappresenta oggi uno dei cardini fondamentali per il rafforzamento della democrazia locale e il miglioramento della qualità delle politiche pubbliche. In un contesto caratterizzato da crescenti complessità sociali, economiche e ambientali, la capacità degli amministratori locali di coinvolgere attivamente i cittadini nei processi decisionali è divenuta non solo un obbligo normativo, ma un vero e proprio investimento strategico in termini di legittimazione, efficacia e innovazione. Dal punto di vista della Psicologia delle Organizzazioni, ambito disciplinare in cui si colloca il presente lavoro, l'apprendimento organizzativo rappresenta un elemento chiave, poiché influenza profondamente processi decisionali, dinamiche di gruppo e performance istituzionali. In questa prospettiva, la ricerca si pone esattamente all'intersezione di questi due filoni di studio, esplorando come le pratiche di partecipazione pubblica possano non solo rafforzare la legittimità e la trasparenza delle azioni pubbliche, ma anche stimolare processi di apprendimento collettivo all'interno delle istituzioni coinvolte, contribuendo così a una governance più resiliente e adattiva.

L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, sottoscritta nel 2015 dai governi dei 193 Stati membri dell'ONU, pone al centro del suo obiettivo 16 la necessità di “garantire processi decisionali responsabili, aperti a tutti, partecipativi e rappresentativi a tutti i livelli”: un imperativo che richiama l'urgenza di ripensare gli strumenti e i modelli attraverso cui i cittadini possono incidere concretamente sulle scelte collettive. Parallelamente, le più recenti teorie di apprendimento organizzativo evidenziano come la capacità delle organizzazioni, compresi gli enti pubblici, di apprendere dai propri stakeholder – analizzando feedback, errori e best practice – costituisca un vantaggio competitivo in termini di efficacia, efficienza e innovazione interna. Tuttavia, come indicano le analisi europee più aggiornate, persiste un diffuso senso di disillusione e sfiducia nei confronti delle istituzioni, acuito da asimmetrie informative, vincoli

burocratici e cattive prassi di gestione dei processi partecipativi. Da un punto di vista organizzativo, queste stesse difficoltà spesso ostacolano l'emergere di una cultura dell'apprendimento, impedendo lo sfruttamento sistematico delle conoscenze generate dal coinvolgimento dei cittadini. In questo contesto, la ricerca qui presentata si propone di indagare condizioni abilitanti e le strategie di successo per progettare processi di partecipazione pubblica che alimentino meccanismi di apprendimento organizzativo, e lo fa contestualizzando innanzitutto lo studio nel quadro italiano, partendo dall'individuazione delle caratteristiche strutturali, progettuali e funzionali dei processi partecipativi sul territorio nazionale, e proseguendo con l'analisi delle strategie di coordinamento, delle percezioni degli amministratori locali e del potenziale di cambiamento e produzione di conoscenza generato dalla partecipazione pubblica. L'obiettivo è triplice: da un lato, sistematizzare la descrizione delle caratteristiche dei processi partecipativi italiani, restituendo un quadro sintetico e completo; in secondo luogo, arricchire il quadro teorico della partecipazione pubblica e dell'apprendimento organizzativo integrando la prospettiva degli amministratori locali nel contesto italiano; infine, fornire indicazioni operative e linee guida per progettare e gestire processi partecipativi in grado di coniugare efficacia, legittimità e apprendimento continuo all'interno delle amministrazioni comunali.

Nel dettaglio, il lavoro di ricerca è presentato in quest'elaborato secondo la seguente articolazione.

Nel primo capitolo si delinea il costrutto della partecipazione pubblica, ripercorrendo le principali definizioni presenti in letteratura, i benefici attesi, le condizioni abilitanti, gli ambiti e i livelli di attivazione e le criticità insite nei processi partecipativi. Vengono inoltre esplorate le varie scale di intensità della partecipazione e le fasi operative che la caratterizzano, fino all'analisi dei diversi attori coinvolti – dai cittadini e stakeholder collettivi fino ai facilitatori e ai funzionari pubblici – e dei molteplici strumenti metodologici impiegati per promuoverla.

Inoltre, viene presentato il *modello a cipolla* (Geekiyanage et al., 2021) che permette di collegare scopi, metodi e tecniche nella progettazione dei processi partecipativi, e che è stato utilizzato come cornice interpretativa per l'analisi empirica dello Studio 1. Il capitolo termina con un focus sulla partecipazione pubblica nel contesto italiano, delineando il quadro normativo nazionale, le tendenze statistiche e i divari socio-territoriali, nonché le principali sperimentazioni e gli strumenti innovativi adottati a livello locale.

Nel secondo capitolo si introduce l'altro costrutto centrale del presente lavoro di ricerca, l'apprendimento organizzativo, attenzionando particolarmente il paradigma della learning organization. Dopo aver definito il concetto di apprendimento organizzativo e illustrato le sue origini e implicazioni nelle decisioni collettive, si approfondiscono le cinque “discipline” proposte da Senge (1990). Tale framework teorico ha costituito la principale lente interpretativa per lo Studio 2.

Il terzo capitolo, descrive in maniera puntuale lo Studio 1. I dati, raccolti attraverso la piattaforma digitale Participedia, sono stati analizzati per restituire una mappatura quantitativa dei processi partecipativi in Italia, con particolare attenzione al livello comunale, individuato come unità di analisi più adeguata per osservare in modo approfondito le dinamiche che caratterizzano le pratiche partecipative. Qui si discutono la distribuzione territoriale delle iniziative, le caratteristiche strutturali, progettuali e funzionali e le prospettive per approfondimenti futuri. Inoltre, i dati raccolti hanno costituito la base empirica su cui è stato strutturato e sviluppato il campionamento dello Studio 2.

Infine, il quarto capitolo presenta lo Studio 2, un'indagine qualitativa basata su interviste semi-strutturate rivolte agli amministratori locali (sindaci, assessori e funzionari), con l'obiettivo di esplorare le loro rappresentazioni del ruolo di coordinamento nei processi partecipativi, ma anche quali fattori, questi attori, percepiscono come favorenti e/o ostacolanti le pratiche partecipative; successivamente si analizza come tali processi si configurino come leve di

cambiamento e apprendimento organizzativo. Il capitolo si conclude con una serie di implicazioni pratiche e suggerimenti per ampliare il dibattito accademico in futuro.

Capitolo 1 – Il costrutto: Partecipazione pubblica

In letteratura, un corpus significativo di ricerche (cfr. Arnstein 1969; Fung & Wright 2001; Nabatchi & Leighninger 2015) vede al centro il costrutto della partecipazione pubblica, tale da contribuire a definire il fenomeno, gli attori del processo partecipativo, ad evidenziare i benefici che la partecipazione persegue, nonché i modi per arginare le difficoltà che essa comporta. Eppure a livello Europeo ci si continua ad interrogare su come far sentire ai cittadini che la loro voce conta, su quali strumenti e sul modo in cui le istituzioni dovrebbero investire per evitare che si inasprisca la disillusione dei cittadini verso la politica (équipe del Mediatore europeo, 2019); anche e soprattutto alla luce dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU e che vede centrale al 16° obiettivo il garantire un processo decisionale responsabile, aperto a tutti, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli.

1.1 Definizione del costrutto

La partecipazione pubblica viene definita con nomi diversi (Ianiello et al., 2019) – processo decisionale interattivo, impegno deliberativo, dialogo civile, partecipazione civica, politica, sociale, citizen engagement – e per tanto non sempre viene definita in maniera univoca. Gli studi sul tema, infatti, evidenziano visioni differenti del fenomeno (Sani, 1996). Da una parte, vi è la preferenza per la definizione ristretta del concetto, che classifica come comportamenti partecipativi solo alcuni tipi di azione (esercizio del voto, militanza in partito/movimento politico, appoggio ad un candidato, richiesta di intervento da parte di un organo del governo per la risoluzione di problemi ecc.). Altri preferiscono definizioni più ampie, considerando nella definizione di partecipazione pubblica azioni che direttamente o indirettamente tutelino interessi o valori, dirette a conservare o mutare gli equilibri di forza nei rapporti sociali, o ancora azioni intraprese dai cittadini nell'ambito di sfere sociali diverse e solo indirettamente collegate

alla politica. In ogni caso, per circoscrivere il fenomeno potrebbe essere rilevante il significato che gli attori attribuiscono alle loro azioni (Sani, 1996). La review meta-analitica di Talò e colleghi (2014) sistematizza diverse definizioni di partecipazione pubblica, evidenziando queste differenti posizioni.

Arnstein (1969) la definisce come una forma di redistribuzione del potere, una “strategia mediante la quale i cittadini privi di potere, attualmente esclusi dai processi politici ed economici, vengono deliberatamente inclusi nel futuro” (p. 217).

Heller e colleghi (1984) la definiscono un processo in cui gli individui prendono parte al processo decisionale nelle istituzioni, nei programmi e negli ambienti che li riguardano.

Similmente, Fung e Wright (2001), così come Maks-Kryszkowska e colleghi (2022) la intendono un modo per approfondire i modi in cui le persone comuni possono effettivamente partecipare e influenzare le politiche che influenzano direttamente la loro vita.

Per Rollero e colleghi (2009), va, invece, intesa strettamente come interesse per la vita politica, che può assumere diverse forme e sfociare in coinvolgimento diretto o un’azione politica diretta. Questa forma di partecipazione conta due diverse dimensioni: la partecipazione latente, che corrisponde al coinvolgimento psicologico dei cittadini nella politica con azioni che vanno dal tenersi informati sulla politica alla discussione di problemi; e la partecipazione manifesta, che comprende i comportamenti che favoriscono il contatto diretto con i rappresentanti politici, come il ricoprire una carica politica o la gestione della propaganda politica (Almond & Verba, 1963; Marsh & Kaase, 1979).

Infine, per Ripamonti (2021) “coltivare partecipazione significa investire in un’idea espansiva della cittadinanza” (p.56), in questo modo la sfera d’influenza in cui le persone possono operare scelte informate e consapevoli si amplia. In questo senso, la partecipazione pubblica assume un valore strumentale, perché nel favorire il dibattito pubblico e la corresponsabilità sociale migliora le possibilità di successo delle decisioni politiche (Ripamonti, 2021).

Nel presente lavoro l'espressione partecipazione pubblica è impiegata come termine ombrello per indicare l'insieme delle pratiche di coinvolgimento dei cittadini nella sfera decisionale collettiva. La letteratura utilizza anche etichette parzialmente sovrapponibili – partecipazione civica, politica, sociale, citizen engagement – che differiscono per contesto disciplinare o grado di formalizzazione, ma condividono le stesse radici teoriche. Di conseguenza, salvo diversa specificazione, tali termini sono qui considerati funzionalmente equivalenti.

1.2 Finalità, benefici e presupposti della partecipazione pubblica

La vasta produzione di studi e ricerche sul fenomeno della partecipazione pubblica permette non solo di comprendere quanto sia semanticamente ricco e ampio il concetto, ma permette anche di mettere in luce la pluralità di obiettivi che esso persegue e i molteplici benefici che essa comporta.

1.2.1 Obiettivi strategici e vantaggi attesi

In generale, gli obiettivi che la partecipazione pubblica persegue sono legati alla creazione di un modello di governance più aperto, partecipativo e responsabile (Piqueiras Conlledo, 2020). Più specificatamente, la partecipazione pubblica nella governance è generalmente vista come un aspetto vitale della democrazia e anche come una necessità per la salute delle società democratiche (Yadav, 2024), in quanto garantisce che le persone interessate dalle decisioni abbiano voce in capitolo nel processo decisionale (Congress & Yvonne, 2010). Molti teorici evidenziano gli effetti positivi sulla qualità della democrazia (Michels & De Graaf, 2010), poiché garantisce che la governance sia uno sforzo collaborativo piuttosto che un approccio dall'alto verso il basso (Yadav, 2024). Infatti, la partecipazione viene implementata per educare la popolazione ai valori civili e alle responsabilità della comunità (Phillips, 1994, 1996; Barnes,

1999; Pratchett, 1999), i cittadini, infatti, sono incoraggiati a impegnarsi nella supervisione e nella valutazione delle azioni governative, contribuendo a prevenire la cattiva amministrazione e contribuendo alla realizzazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile (Dwitasari, 2024). In questo senso, la partecipazione pubblica aumenta la giustizia sociale (Moore & Elliott, 2016), migliora la qualità della vita e il benessere sociale, promuove l'empowerment sociale e rafforza il capitale sociale (Zimmerman & Rappaport, 1988; Keyes, 1998; Nussbaum, 1999; Putnam, 2000; Wandersman & Florin, 2000; Wollabaek & Selle, 2003).

Dal punto di vista gestionale, migliora l'apprendimento organizzativo (Kim & Schachter, 2013); infatti nel caso dei governi locali, la partecipazione pubblica, riducendo la distanza tra questi e i cittadini, comporta benefici per entrambe le parti. I cittadini hanno accesso a maggiori e migliori informazioni sui governi, accresce così il loro senso di "ownership" sulle politiche pubbliche e acquisiscono maggiore consapevolezza del funzionamento delle istituzioni (Suphattanakul, 2018). Anche i governi hanno la possibilità di attingere a più fonti di informazioni, prospettive e potenziali soluzioni (Michels & De Graaf, 2010), e ottengono informazioni su preferenze e bisogni dei cittadini (Kim & Schachter, 2013), tenendo conto delle esigenze di gruppi diversi, compresi quelli tradizionalmente marginalizzati (Rijal, 2023). In questo modo, il coinvolgimento dei cittadini supporta nella formulazione e nell'attuazione delle politiche pubbliche, rendendole più scientifiche e democratizzate, riflettendo le esigenze del pubblico dal basso verso l'alto (Li, 2018). Ne consegue un aumento della legittimità e dell'accountability delle scelte pubbliche (Beierle, 1999; Fazi & Smith, 2006; Suphattanakul, 2018). In questo quadro si riformula il rapporto cittadino-istituzione, caratterizzato ora da una maggiore fiducia tra entrambe le parti (Beierle, 1999; Chandler, 2000; Wang & Wart, 2007; He, 2020).

Inoltre, associato alla partecipazione pubblica è il SoC (senso di comunità; McMillan & Chavis, 1986). La review di Talò e colleghi (2014) ne conferma l'associazione. La relazione tra SoC e

partecipazione è significativa, positiva e moderatamente forte per le forme di partecipazione della popolazione adulta e specifici contesti culturali; sebbene la natura dei dati non permetta di fare alcuna inferenza causale, e quindi non si possa presumere che il SoC promuova l'impegno sociale e politico dei cittadini, i risultati hanno confermato che la condivisione interpersonale e la connessione emotiva, ovvero, la dimensione psicologica di essere parte di una comunità territoriale, intrattengono una relazione significativa con la partecipazione attiva, e che questa relazione non dovrebbe essere sottovalutata nella pianificazione e nelle politiche. La partecipazione pubblica e il senso di comunità (SoC) riguardano entrambi il coinvolgimento dei membri della comunità e il coinvolgimento attivo in questioni che influiscono sulla vita delle persone e hanno un impatto sulla comunità. Chavis e Wandersman (1990) hanno ipotizzato che SoC possa essere definito come un "catalizzatore" per la partecipazione e lo sviluppo della comunità e la ricerca ha effettivamente confermato che SoC è associato a una varietà di comportamenti di coinvolgimento della comunità, sia forme civiche di partecipazione della comunità (Florin & Wandersman 1984; Chavis & Wandersman 1990; Brodsky et al. 1999) o forme convenzionali e non convenzionali di partecipazione politica (Davidson & Cotter 1986; Anderson 2009; Xu et al. 2010). Pertanto, sia la partecipazione pubblica che il SoC si distinguono come fattori chiave interconnessi che promuovono lo sviluppo della comunità o attualizzano la capacità delle comunità di attivare le proprie risorse umane interne, risolvere problemi e promuovere l'empowerment sociale. Anderson (2010) ha sottolineato che il SoC aumenta i comportamenti partecipativi; questo effetto è mediato dall'efficacia politica e dalla fiducia nella politica.

Infine, in situazioni di crisi, la partecipazione pubblica diventa ancora più critica, in quanto consente alle comunità tradizionalmente trascurate di farsi ascoltare, rafforzando ulteriormente la democrazia (Mamani-Flores et al., 2024).

1.2.2 Condizioni abilitanti la partecipazione pubblica

Nel corso del XXI secolo si è registrato, e continua a registrarsi, un calo della partecipazione, appare pertanto importante approfondire le condizioni che la favoriscono (Ripamonti, 2021). Le condizioni individuate da Ripamonti (2021) sono la condivisione di un bisogno o di un problema, il senso di comunità e la percezione di autoefficacia individuale e collettiva.

- *Condivisione del bisogno/problema*: la prima spinta a partecipare deriva dalla percezione problematica della situazione. Questo fenomeno è intriso di una forte dimensione corporea, che permette la determinazione di un punto di vista sulla concretezza della situazione. Se spesso si sollecita la partecipazione appellandosi a principi generali e valori astratti, bisogna ricordare che partecipare “è un’azione concreta radicata nella corporeità”, condizione che incide maggiormente. (p. 125)
- *Senso di comunità*: questo concetto rappresenta un’ulteriore spinta alla partecipazione; quindi, il coinvolgimento deriva dalla percezione di appartenenza ad un sistema sufficientemente coeso (p. 125). Come verrà successivamente spiegato, infatti, senso di comunità e partecipazione pubblica sono strettamente correlati tra loro.
- *Autoefficacia individuale*: l’impegno delle persone è condizionato dalla percezione di poter affrontare con successo una determinata situazione, che viene così valutata alla loro portata. In questo senso, la partecipazione è terreno fertile dello sviluppo dell’efficacia individuale. L’autoefficacia percepita spiega anche il perché gli individui rinunciano a partecipare. La rinuncia è legata ad una bassa aspettativa di efficacia; pertanto, gli individui non provano perché convinti di non poter fare quanto richiesto dalla situazione. Ma, è legata anche ad una bassa aspettativa di risultato, quindi si evita di impegnarsi perché l’ambiente è punitivo o poco responsabilizzante. (pp. 126-127)
- *Autoefficacia collettiva*: chiamata in causa dalla dimensione pubblica dei processi partecipativi. Questo vissuto permette agli individui con bisogni condivisi di combinare

e massimizzare i propri sforzi verso uno scopo desiderato. L'azione di gruppo è fortemente motivante (Bandura, 2000; 2012) e di conseguenza la partecipazione pubblica può innescare una trasformazione a livello di consapevolezza e di comportamento, e portare anche le persone fatalistiche ad impegnarsi nella situazione. In quest'ottica, durante un processo partecipativo è importante adottare un approccio basato sul modellamento, secondo cui l'obiettivo principalmente perseguito deve essere scomposto in step più piccoli e più facili da raggiungere, così che il percorso di impegno sia graduale. (pp. 129-131).

Ad arricchire questo quadro, ulteriori ricerche evidenziano come l'instaurazione di fiducia nelle istituzioni governative sia una condizione fondamentale per una partecipazione pubblica efficace, la mancanza di fiducia e lo scetticismo pubblico nei confronti delle autorità, si è visto, può ostacolare in modo significativo il coinvolgimento dei cittadini e limitare la partecipazione (Matova, 2019). L'efficacia della partecipazione pubblica, inoltre, risiede nel superamento dei vincoli burocratici e la promozione della comunicazione e dell'istruzione aperte tra gli attori che prendono parte ai processi (Peelle et al., 1996).

1.2.3 Ambiti e livelli di applicazione della partecipazione pubblica

I benefici della partecipazione pubblica trovano riscontro concreto nei diversi ambiti in cui tali pratiche vengono applicate.

La partecipazione può essere attivata sia dal basso, su iniziativa della società civile, sia dall'alto, promossa dalle istituzioni, collocandosi nell'ambito della cosiddetta democrazia deliberativa, nella quale le decisioni pubbliche maturano attraverso il confronto inclusivo e informato tra attori diversi (Manconi & Porcaro, 2015). Oggi, la partecipazione dei cittadini è sostenuta in una pluralità di ambiti di policy e di settori di intervento pubblico. In generale, le pratiche partecipative tendono a svilupparsi soprattutto nei processi di co-produzione delle politiche

pubbliche e in quei contesti in cui le decisioni non possono essere efficacemente attuate senza il coinvolgimento attivo dei destinatari o di altri portatori di interesse (Manconi & Porcaro, 2015).

Le politiche urbanistiche e i progetti di rigenerazione urbana costituiscono da tempo un terreno privilegiato per la sperimentazione di processi partecipativi. In tali ambiti, il coinvolgimento di residenti e stakeholder locali consente di raccogliere informazioni contestuali, definire bisogni reali e prevenire conflitti, migliorando così la qualità e l'accettazione degli interventi sul territorio (Costi et al., 2024; Tedesco, 2023).

Il settore ambientale rappresenta un altro ambito primario di applicazione delle pratiche partecipative. Qui la partecipazione è utile per responsabilizzare le comunità, raccogliere dati, altrimenti inaccessibili, e influenzare in modo più consapevole le decisioni di gestione ambientale (Landström, 2025). Tuttavia, permangono sfide significative: in Italia, per esempio, la partecipazione ambientale è ancora debole e poco incisiva, con consultazioni aperte per tempi limitati e un impatto spesso marginale sulle decisioni finali (Fasoli et al., 2021).

Negli ultimi anni si è affermata anche la partecipazione nella gestione del patrimonio culturale, ispirata al concetto di beni comuni culturali. In questo ambito, la Convenzione di Faro ha avuto un ruolo determinante nel promuovere l'idea del patrimonio culturale come bene comune, sottolineando l'importanza delle comunità di patrimonio – gruppi di persone che condividono il valore di specifici aspetti del patrimonio culturale e desiderano sostenerli e trasmetterli alle generazioni future (Pollard, 2023). Esperienze in questo ambito si fondano sull'idea che la partecipazione attiva rappresenti un valore fondante nella gestione del patrimonio, trasformando i beni culturali in un bene realmente condiviso dalla comunità (Nasrolahi, 2023; Cerquetti et al., 2019; Girasole et al., 2018).

Un ulteriore campo di applicazione della partecipazione pubblica è quello delle politiche sociali e dei servizi alla persona. In questo ambito, il coinvolgimento attivo dei cittadini li trasforma

da semplici destinatari in co-produttori di servizi, con l'effetto di generare soluzioni più aderenti alle esigenze concrete della comunità (Pestoff, 2009).

Le pratiche partecipative variano non solo in base al settore di intervento, ma anche in relazione al livello in cui si collocano, dal contesto locale di quartiere fino alle dimensioni nazionali e sovranazionali.

Al livello locale, sia di quartiere sia comunale, la partecipazione è generalmente caratterizzata da un coinvolgimento diretto e da processi informali, spesso resi possibili dalla prossimità dei cittadini alle questioni affrontate. Questo livello di partecipazione risulta essenziale per rispondere in modo puntuale ai bisogni della comunità e per promuovere il senso di appartenenza tra i residenti (Pinheiro & Cançado, 2014; Mozol, 2002).

Man mano che la partecipazione si sposta ai livelli regionali e nazionali tende a divenire più formalizzata, con il coinvolgimento di rappresentanze organizzate e la predisposizione di procedure consultive strutturate. Tale passaggio si rende necessario per affrontare la maggiore complessità e ampiezza delle questioni in gioco a questi livelli (Faria et al., 2012; Sarasibar Iriarte, 2011).

A livello sovranazionale, la partecipazione assume una dimensione ancora più complessa, poiché implica l'interazione tra diversi paesi e regioni e il coordinamento tra differenti quadri politici e istituzionali (Iriarte, 2011). La partecipazione pubblica in questa scala è particolarmente cruciale per affrontare sfide globali, come il cambiamento climatico, che esigono sforzi coordinati tra più regioni e attori (de Mendonça et al., 2023). Tuttavia, questo livello di partecipazione richiede di affrontare dinamiche di potere articolate e strutture istituzionali spesso complesse (Breux, 2006).

1.3 Criticità, ostacoli e strategie di superamento

Nonostante l'evidenza dei benefici che la partecipazione, attraverso le sue modalità attuative, comporta per i governi, la comunità e per i cittadini che sono coinvolti, non è così semplice sostenerla, soprattutto perché è un processo dispendioso in termini di tempo (Ianniello et al., 2019; Lowndes et al., 2001). Ianniello e colleghi (2019) hanno, con il loro contributo, sistematizzato i principali ostacoli che si incontrano durante i processi partecipativi, proponendo possibili soluzioni per facilitarne l'attuazione. Gli autori classificano gli ostacoli, e le relative soluzioni, in tre macrocategorie: i fattori contestuali, le disposizioni organizzative e i modelli di gestione dei processi. I risultati di questo lavoro sono descritti e sintetizzati nei successivi paragrafi.

1.3.1 Barriere e criticità principali

I *fattori contestuali* sono le condizioni preesistenti entro le quali è prevista la partecipazione pubblica. Gli ostacoli che rientrano in questa categoria sono:

- *Deficit informativo e asimmetrie tra i partecipanti:* I cittadini spesso hanno poca comprensione degli obiettivi e dei vincoli degli altri stakeholder. La partecipazione pubblica soffre degli stessi deficit informativi e asimmetrie comuni nelle interazioni principale-agente. Nel caso del coinvolgimento dei cittadini da parte del governo, quest'ultimo in qualità di agente non è a conoscenza delle preferenze dei suoi cittadini. D'altra parte, la maggior parte dei cittadini non conosce i processi e i meccanismi di governo per monitorarli e renderli responsabili. Inoltre, più la questione in gioco è complessa o tecnica, più la partecipazione significativa diventa problematica per le parti interessate meno informate, come i cittadini comuni. Le principali conseguenze dei deficit informativi e delle asimmetrie per i processi di coinvolgimento sono la scarsa concentrazione e le aspettative irrealistiche. Da un lato, l'informazione asimmetrica

limita gli obiettivi di molti sforzi di partecipazione pubblica all'agenda degli organizzatori, piuttosto che abbracciare anche gli interessi e le idee di altri stakeholder (Ianniello et al., 2019).

- *Atteggiamento dei funzionari pubblici:* I funzionari pubblici spesso vedono la partecipazione dei cittadini come un palliativo per le sfide poste da politiche di esclusione o impopolarità, o un vincolo imposto da pressioni esterne (Stout, 2010). Questo atteggiamento tende a innescare la riluttanza a lasciar andare il potere e il controllo (Moe, 1990), insieme ad uno scarso apprezzamento per il coinvolgimento pubblico (Sanderson, 1999). Ciò priva la partecipazione della sua capacità di influenzare le questioni in gioco, mentre il processo decisionale è effettivamente svolto altrove. I funzionari ripongono poca fiducia nelle capacità, nell'intelligenza e nell'esperienza della gente comune e mostrano capacità e volontà limitate di valorizzare la “conoscenza diffusa” (Campbell, 2010). Il crescente carico di lavoro per i funzionari nella gestione dei processi partecipativi può significare che vedono il coinvolgimento dei cittadini in modo ancora meno positivo (Kim e Schachter, 2013). Spesso si preferisce esternalizzare il coinvolgimento degli stakeholder a consulenti esterni, al fine di dare legittimità a una decisione, ma senza incorporare adeguatamente questi processi nel processo decisionale, mettendo così a repentaglio la sostenibilità dei risultati e del coinvolgimento stesso. Le strutture burocratiche, come la burocrazia e l'autorità gerarchica, sono un ostacolo importante all'effettiva partecipazione pubblica (Yang & Pandey, 2011). La partecipazione è ostacolata da strutture dall'alto verso il basso che impongono piuttosto che condividere e creano distanza tra cittadini e amministratori (Buckwalter, 2014).

In merito alle *disposizioni organizzative*, invece, si assume che l'adozione della partecipazione pubblica è una decisione organizzativa la cui “attuazione riflette un processo di adattamento

organizzativo con conseguenze organizzative” (Yang & Pandey, 2011). Legati a questa categoria sono i seguenti ostacoli:

- *Criteri di rappresentanza della comunità:* I principali problemi di rappresentanza della comunità riguardano la selezione dei partecipanti. Garantire a tutti il diritto di partecipare non è necessariamente la soluzione migliore, una volta considerate le differenze di conoscenze, abilità e interessi acquisiti tra i diversi segmenti della società: potrebbe sembrare l’approccio più democratico, ma di fatto innesca una serie di conseguenze, come la partecipazione dei “soliti sospetti”, la prevalenza di programmi nascosti, rappresentatività limitata e scarsa motivazione (Sun et al., 2009; Tijūnaitienė, Neverauskas & Balčiūnas, 2009; Michels & De Graaf, 2010).
- *Progettazione del processo:* La progettazione dei processi è fondamentale per il successo della partecipazione, soprattutto in relazione alla scelta e all’attuazione degli strumenti di dialogo e alle dinamiche di coinvolgimento: definizioni confuse dei meccanismi di coinvolgimento e scarsa comprensione dei vantaggi e svantaggi dei diversi metodi possono mettere a rischio l’esito delle iniziative di partecipazione (Yang & Pandey 2011).

L’ultima categoria riguarda la gestione dei processi, che incide sull’efficacia della partecipazione. Gli ostacoli legati a questa sono:

- *Dinamiche di gruppo:* Le élite all’interno dei gruppi partecipativi possono influenzare l’efficacia del coinvolgimento degli stakeholder, dal momento che tali processi tendono a essere dominati da gruppi minoritari ben organizzati o da individui che possono avere opinioni estreme. La minaccia è che le dinamiche di gruppo possano diventare dominanti, riservando solo un’attenzione ritualistica alla pratica partecipativa di fronte, ad esempio, a posizioni radicali, pressioni economiche o direttive politiche.

- *Qualità della collaborazione*: Instaurare un dialogo tra attori eterogenei non è sempre facile, tanto meno raggiungere il consenso, soprattutto quando ci sono conflitti di valore. Se gli sforzi di coinvolgimento non sono gestiti con attenzione, la partecipazione pubblica può ritardare le decisioni, aumentare il conflitto, deludere i partecipanti e portare alla sfiducia; ciò può verificarsi anche dopo che i problemi sono stati inquadrati e le decisioni prese (Yang & Pandey, 2011).

Infine, Ripamonti (2021), evidenzia un'ulteriore barriera alla partecipazione che è di natura psicologica ed è “rappresentata dalla scarsa confidenza delle persone nei confronti della situazione partecipativa, del gruppo o dell'organizzazione che promuove l'iniziativa”.

1.3.2 Strategie di mitigazione e superamento

Nel loro lavoro, Ianniello e colleghi (2019), propongono una serie di soluzioni per ovviare e superare gli ostacoli insiti nei processi partecipativi.

Per quanto riguarda il *deficit informativo e asimmetrie tra i partecipanti*, l'efficacia risiede nel modo in cui è impostata e gestita la comunicazione con i cittadini (Ripamonti, 2021). Bisogna pianificare interazioni sostenibili e l'investimento in sforzi di ricerca condivisi per aiutare a mitigare le asimmetrie informative e la mancanza di conoscenze tecniche. Ciò è possibile agendo su tre ordini di fattori: contenuti, canali e forme; pertanto, ai cittadini vanno fornite informazioni concise e semplificate, adottando metodi adeguati (Ripamonti, 2021). Entrambe queste soluzioni, tuttavia, richiedono tempo e possono, quindi, essere attuate in modo efficace solo quando si prevede che gli sforzi di partecipazione dureranno a lungo.

In merito all'*atteggiamento dei funzionari pubblici*, occorre adottare uno stile di leadership trasformativa, in cui i leader assumono una posizione visionaria e ispirano le persone a seguirla (Raco, 2000), o la leadership facilitativa, ovvero “lavorare con gli altri per ottenere risultati collettivi e consensuali” (Bussu & Bartels, 2014), sono associati a risultati migliori.

Quindi, l'istituzionalizzazione della governance interattiva che impone l'uso di processi partecipativi favorisce un atteggiamento positivo dei funzionari nei confronti di questi approcci. Inoltre, con l'esperienza, entrambe le parti possono imparare ad avvicinarsi al meglio. In più, trovare e mantenere funzionari o facilitatori capaci per la gestione dei processi di inclusione è fondamentale (Leighninger, 2007), poiché possono garantire che tali processi creino fiducia (Schulz 2013).

Sui *criteri di rappresentanza della comunità* si rammenta che è più probabile che diversi gruppi di stakeholder vengano coinvolti, e rimangano coinvolti se trovano un ambiente di supporto che consenta loro di influenzare il processo sin dall'inizio, contribuendo alla definizione di obiettivi e programmi (Campbell, 2010) e sperimentare una varietà di adempimenti a ruoli civici, come socializzare, consigliare, sostenere e deliberare (Leighninger, 2007). Le prove disponibili indicano anche la necessità di chiarezza e comunicazione efficace di tutti gli aspetti dello sforzo di coinvolgimento.

Per la *progettazione del processo*, come sottolinea Agranoff (2006), la soluzione migliore è prevedere accordi che garantiscano un impatto immediato all'interno di una strategia a lungo termine, perché i benefici a breve termine aiutano a rassicurare ed entusiasmare i partecipanti e ad aumentare la loro fiducia nel processo, mentre i benefici a lungo termine consentono di sviluppare un effettivo coinvolgimento dei cittadini. Secondo Ryfe (2005), quattro requisiti sono particolarmente importanti quando si progettano processi partecipativi: stabilire regole di uguaglianza, civiltà e inclusività che possano aiutare a istituzionalizzare la partecipazione come processo di routine; includere le storie come mezzo per inquadrare le discussioni; chiarire la posta in gioco, l'impegno funziona meglio quando gli individui sono investiti nel risultato; lasciare un po' di spazio per l'apprendimento e l'improvvisazione, in quanto in contesti reali di notizie e le problematiche tendono ad emergere da un'attività complessa, ma guidata. I risultati della review suggeriscono che l'uso di molteplici tecniche di coinvolgimento (ad es. audizioni

pubbliche, riunioni, caffè mondiali, sondaggi basati su Internet) rafforza i risultati e garantisce che non siano influenzati dalla tecnica selezionata (Lowndes et al., 2006; French & Bayley, 2011). Pozzebon e Mailhot (2012) sottolineano l'importanza di prevedere meccanismi di coinvolgimento sia "interni" che "esterni", ovvero sia regole per i processi collaborativi (es. come discutere e raggiungere il consenso) sia modalità per tenersi in contatto con un più ampio insieme di parti interessate, inclusi i media, i cittadini e le agenzie governative (ad es. sondaggi con la popolazione più ampia, contatti con altri gruppi). L'importanza del coinvolgimento esterno o della "collaborazione inter- organizzativa" (Pozzebon & Mailhot, 2012) è sottolineata anche da Busenberg (2007), che fa riferimento alla "capacità collaborativa" che dovrebbe essere istituzionalizzata nella progettazione dei processi di partecipazione. Allo stesso tempo, Busenberg (2007) sostiene che i consigli hanno bisogno del sostegno di organizzazioni attive nei loro domini politici, poiché spesso mancano dell'autorità e delle risorse per garantire l'attuazione dei risultati derivanti dai processi partecipativi. Cheyne e Comrie (2002) e Thomson e Perry (2006) sottolineano che una maggiore attenzione alle variabili di contesto, inclusa in particolare la "politica della località" (Kearns, 1995), aiuta a scegliere il design del processo più appropriato in modo da evitare "esportare soluzioni predefinite" (Juarez & Brown, 2008); in altre parole, la decisione di utilizzare qualsiasi tecnica, o combinazione di tecniche, deve essere accompagnata da una valutazione del contesto in cui si svolgerà la partecipazione e del sottostante sistema di relazioni di potere che permea ruoli e pratiche all'interno di una comunità (McGuire, 2006).

Per una buona gestione delle *dinamiche di gruppo*, è importante adottare misure attive per evitare che le élite dominino, o addirittura catturino, i processi partecipativi (Callanan, 2005).

Al fine di garantire una buona *qualità della collaborazione*, bisogna consentire agli sforzi di collaborazione di estendersi su periodi di tempo più lunghi per garantire che l'impatto sia ottenuto (Cooper et al., 2006; Busenberg, 2007). Lo studio di Agranoff (2006) ha sottolineato

la necessità di trasparenza sullo scopo perseguito dalle iniziative di coinvolgimento dei cittadini. Inoltre, un'indagine che valuta il coinvolgimento dei cittadini negli Stati Uniti ha mostrato che pratiche semplici come il chiarimento del linguaggio e la standardizzazione della terminologia possono aumentare l'efficacia della partecipazione (Halvorsen, 2003). Inoltre, minore è la distanza tra cittadini e funzionari, maggiore è la probabilità che i partecipanti possano passare a un livello di azione che catalizza il processo decisionale, in modo da ottenere un più profondo senso di responsabilizzazione. Diversi autori affermano in realtà che “il modo migliore per assicurare la sostenibilità di un quadro partecipativo [...] è attraverso la sua istituzionalizzazione” (Landry & Angeles, 2011).

Infine, per quanto riguarda la barriera psicologica individuata da Ripamonti (2021), può essere “opportuno introdurre misure di facilitazione relazionale”, ad esempio si può suggerire alle persone che partecipano di portare conoscenti, si possono organizzare eventi che favoriscano scambi conoscitivi, permettere a tutti di esprimersi e dedicare del tempo a valorizzare i contributi offerti in modo tale “da rinforzare la percezione di efficacia collettiva” (p.136). Più specificatamente su questo tema, Ripamonti (2021) mette a punto uno schema definito le “sei R della partecipazione” (pp. 136-137):

1. *Riconoscimento*: per gli individui è importante che sia riconosciuto l'impegno profuso.
2. *Rispetto*: perché un processo partecipativo resti vivo nel tempo è necessario che sia garantito il rispetto delle persone, dei loro valori e dei loro bisogni.
3. *Ruolo*: fondamentale è il riconoscimento del ruolo; nei processi partecipativi vanno, dunque, riconosciute le competenze specifiche, le responsabilità e i compiti degli individui che ne prendono parte.
4. *Relazioni*: qui risiedono le motivazioni che spingono a partecipare. Quindi, si partecipa per la “relazione con qualcuno che si apprezza o di cui ci si fida”, ma si partecipa anche per tessere nuovi legami.

5. *Ricompense*: è importante prestare molta attenzione alla dinamica “do ut des”, l’esperienza della partecipazione non deve spremere ed esaurire.
6. *Risultati*: nutrono la partecipazione, e perché siano tangibili si devono fissare obiettivi chiari e semplici.

1.4 Intensità e fasi della partecipazione pubblica

1.4.1 Scale e modelli comparativi

Secondo Gbikpi (2005) la democrazia partecipativa si regge su due requisiti fondamentali: l’uguaglianza di peso decisionale da parte dei cittadini alle decisioni e la “virtù istruttiva” insita nella partecipazione che rende necessario il maggior coinvolgimento possibile. A questo proposito, in letteratura, sono numerosi i riferimenti alla “intensità di partecipazione” (Gnikpi, 2005).

Primo tra tutti, Arnstein (1969) propone una scala, composta da otto gradini, che evidenzia come non tutte le forme di partecipazione pubblica siano uguali, e che il vero coinvolgimento dei cittadini richieda una maggiore delega di potere e controllo da parte delle autorità. Gli otto gradini della scala sono:

1. *Manipolazione*: i cittadini vengono reclutati per dare legittimità a decisioni già prese.
2. *Terapia*: l’obiettivo è quello di “rieducare” o “curare” i cittadini, invece di affrontare i veri problemi.

In queste prime due situazioni le autorità coinvolgono i cittadini in modo puramente simbolico o manipolativo, senza concedere loro alcun vero potere decisionale. Le autorità possono cercare di creare un’illusione di partecipazione senza effettivamente coinvolgere i cittadini.

3. *Informazione*: le autorità forniscono informazioni ai cittadini, ma senza consentire loro di influenzare le decisioni. La partecipazione si limita alla ricezione di informazioni e non alla reale influenza sul processo decisionale.
4. *Consultazione*: le autorità raccolgono le opinioni dei cittadini, ma le decisioni vengono prese a discrezione delle autorità, senza un impegno vincolante verso le opinioni dei cittadini. La consultazione può essere utilizzata per raccogliere input e legittimare decisioni già prese.
5. *Conciliazione*: i cittadini hanno la possibilità di fornire input significativo, ma la decisione finale rimane nelle mani delle autorità. Il coinvolgimento è più reale rispetto alla consultazione, ma non garantisce che le opinioni dei cittadini verranno effettivamente considerate.
6. *Partnership*: le autorità e i cittadini lavorano insieme in modo collaborativo per prendere decisioni. Le opinioni dei cittadini hanno un peso significativo nel processo decisionale.
7. *Delega di potere*: i cittadini hanno il potere di prendere decisioni e di implementare politiche. Le autorità accettano di delegare il potere decisionale ai cittadini o a gruppi rappresentativi.
8. *Controllo cittadino*: I cittadini esercitano un controllo diretto sul processo decisionale e sulle azioni delle autorità. Possono inoltre revisionare e valutare le politiche e le azioni governative. In questo caso, i cittadini gestiscono completamente il processo decisionale e le azioni pubbliche senza l'intervento delle autorità.

I primi due gradini vengono identificati come livelli di “non partecipazione” e utilizzati da chi detiene il potere per “educare” o “curare” i partecipanti (Gbikpi, 2005). Dal terzo al quinto, i gradini sono definiti “tokenism”, ovvero concessioni puramente formali, prive di forza, di assicurazione di poter cambiare lo status quo (Gbikpi, 2005). Gli altri gradini, invece, sono veri

e propri livelli di potere e partecipazione dei cittadini che impattano sul processo decisionale con un'intensità via via maggiore.

Anche Wilcox e Fisher (1983), presentano un modello di partecipazione pubblica con quattro fasi, ciascuna rappresentante un diverso grado di coinvolgimento dei cittadini nei processi decisionali.

- *Informazione*: le autorità forniscono informazioni ai cittadini su una questione o un problema specifico. L'obiettivo principale è l'educazione e l'informazione, consentendo ai cittadini di comprendere meglio la questione o la decisione in discussione. La partecipazione in questa fase è relativamente passiva, poiché i cittadini ricevono semplicemente informazioni.
- *Consultazione*: le autorità cercano il parere dei cittadini su una questione o una decisione. Si tratta di una forma di partecipazione più attiva rispetto all'informazione, poiché i cittadini vengono invitati a condividere le proprie opinioni, preoccupazioni e suggerimenti. Tuttavia, le decisioni finali sono ancora prese dalle autorità.
- *Coinvolgimento*: il coinvolgimento dei cittadini è più diretto e attivo. Le autorità collaborano con i cittadini nell'identificare e nella formulazione delle politiche o delle soluzioni. Le opinioni dei cittadini sono prese in seria considerazione, e le decisioni sono prese in modo più collaborativo. Si cerca di creare un ambiente in cui le parti interessate possono contribuire alla definizione delle politiche e dei programmi.
- *Coinvolgimento attivo dei cittadini*: rappresenta il massimo livello di coinvolgimento dei cittadini. I cittadini partecipano attivamente alla pianificazione, alla decisione e all'implementazione delle politiche. Le autorità cedono un notevole grado di potere decisionale ai cittadini o ai gruppi rappresentativi. In questa fase, si mira a una vera partnership tra cittadini e istituzioni.

Nel 2000 è stato introdotto il modello dell'International Association for Public Participation (IAP2), "IAP2 Spectrum of Public Participation". Anche questo strumento aiuta a comprendere meglio i diversi livelli di coinvolgimento del pubblico nei processi decisionali.

- *Informazione*: le informazioni vengono condivise con il pubblico in modo unidirezionale. Non c'è una vera interazione tra i decisori e il pubblico, ma il pubblico viene informato delle decisioni o dei piani.
- *Consultazione*: il pubblico è consultato circa decisioni e progetti da avviare.
- *Coinvolgimento*: il pubblico è coinvolto in un processo più bidirezionale, consentendo loro di fornire commenti e risposte alle proposte o ai piani. La voce del pubblico è ascoltata, ma la decisione finale potrebbe non essere influenzata direttamente.
- *Partecipazione*: il pubblico partecipa attivamente al processo decisionale. Le opinioni e i feedback del pubblico vengono considerati nella formulazione delle decisioni o dei piani.
- *Collaborazione*: questo livello è il più avanzato, in cui il pubblico e i decisori lavorano insieme per sviluppare soluzioni condivise. La collaborazione implica un coinvolgimento profondo e continuo del pubblico nel processo decisionale.

Anche Fung e Wright (2003) propongono un modello di partecipazione pubblica basato su tre livelli principali¹.

- *Consultazione*: le autorità pubbliche o i decisori coinvolti cercano il parere e le opinioni dei cittadini o delle parti interessate su una determinata questione o decisione. La consultazione può avvenire attraverso audizioni pubbliche, sondaggi, riunioni, o altri mezzi di raccolta delle opinioni. Tuttavia, i cittadini non hanno un ruolo diretto nel processo decisionale, ma sono consultati per fornire input e feedback.

¹ Questo modello lineare è servito da base per il "Democracy Cube" di Fung (2006), che ha ampliato questa proposta di modello lineare in chiave multidimensionale.

- *Cooperazione*: implica un coinvolgimento più diretto e attivo dei cittadini. Le autorità collaborano con i cittadini o i gruppi rappresentativi per prendere decisioni condivise o per sviluppare politiche o programmi in partnership. Le opinioni dei cittadini vengono prese in seria considerazione e possono influenzare in modo significativo il risultato finale.
- *Controllo*: i cittadini esercitano un controllo diretto sul processo decisionale e sulle azioni delle autorità. Hanno il potere di prendere decisioni e di supervisionare l'attuazione delle politiche o dei programmi. Con il controllo, si cerca di decentralizzare il potere e di permettere ai cittadini di essere direttamente responsabili delle decisioni che influenzano le loro comunità. In sintesi, il coinvolgimento dei cittadini nei processi decisionali può essere graduale, andando dalla passività dell'informazione ad un coinvolgimento più attivo con la collaborazione e il controllo.

Infine, Sunderland (2008) ha identificato un ulteriore modo di pensare ai diversi livelli di partecipazione:

- *consultazione*, ovvero essere informati, consultati ed essere richiesti;
- *impegno*, quindi commentare le decisioni e impegnarsi nello sviluppo di soluzioni;
- *partenariato*, che prevede la fornitura di servizi.

Mentre scale lineari collocano la partecipazione su un unico asse, normalmente graduato in termini di potere concesso ai cittadini, il *Democracy Cube* di Fung (2006) introduce un modello multidimensionale che cattura la complessità della partecipazione pubblica (Pablo et al., 2013).

Il “cubo” è costituito da tre dimensioni che riguardano:

- 1- La selezione dei partecipanti;
- 2- l'autorità e il potere;
- 3- la comunicazione e la decisione.

La prima dimensione riguarda chi è ammesso a partecipare al processo decisionale, ossia il grado di inclusività o esclusività della partecipazione (Fung, 2006). I processi partecipativi possono essere estremamente inclusivi, permettendo a tutti i cittadini di intervenire (es. assemblee pubbliche), oppure possono essere processi esclusivi e perciò riservati solo a determinati attori (Fung, 2006). Ma questi processi possono essere caratterizzati anche da formule intermedie di selezione dei partecipanti, ad esempio la selezione casuale di cittadini (es. giurie cittadine) o la selezione mirata che coinvolge determinati stakeholder interessati al tema in discussione (Fishkin, 1995; Smith & Wales, 2000). La seconda dimensione concerne l'autorità e il potere decisionale dato ai partecipanti nel processo partecipativo; quindi, in che misura i cittadini incidono effettivamente sulle politiche pubbliche (Fung, 2006). Anche questa dimensione può essere vista come uno spettro continuo, che va da processi informativi o consultivi, in cui i partecipanti non hanno alcun potere vincolante, fino a processi in cui ai cittadini è delegata l'autorità decisionale (Fung, 2006). L'ultima dimensione riguarda come comunicano i partecipanti e come vengono prese le decisioni nel processo, cioè la struttura comunicativa e deliberativa dell'interazione (Fung, 2006). In questa dimensione si riconoscono sia forme di comunicazione minimali e unidirezionali, sia forme comunicative altamente dialogiche e deliberative (Fung, 2006).

1.4.2 Le fasi operative del processo partecipativo

Il Dipartimento della Funzione Pubblica e il Foromez (2007-2013), nell'ambito del PON Governance Azioni di sistema, hanno approfondito i processi decisionali inclusivi e si sono soffermati sugli attori, obiettivi e tempi di questi processi, fornendo spunti e indicazioni operative utili a definirne le fasi.

I processi partecipativi si sviluppano secondo la seguente logica.

1. Progettazione

È la fase in cui si costruisce l'architettura del percorso partecipativo, i momenti in cui si decide perché convocare gli attori, chi coinvolgere e come farli interagire. La progettazione si articola in diversi passaggi:

- a. Identificazione del problema: la prima vera e propria fase del processo consiste nel definire il perché si decide di avviare un processo partecipativo, nell'individuare qual è l'obiettivo da raggiungere, qual è la “posta in gioco”, per quale motivo si chiede il contributo degli attori da coinvolgere. Questa fase include spesso la definizione dei contorni del problema e la raccolta di informazioni rilevanti.
- b. Scala della partecipazione: l'identificazione del problema, permette agli organizzatori del processo di stabilire con quale livello di partecipazione verranno coinvolti gli stakeholder.
- c. Mappatura e analisi degli stakeholder: identificato il problema, è opportuno stabilire a quali stakeholder rivolgersi, garantendo una buona rappresentatività degli stessi. Segue a quest'analisi, l'invito alla partecipazione, che può essere fatto con diversi mezzi di comunicazione.
- d. Mappatura metodi e tecniche di facilitazione: tale fase è fondamentale perché siano messe a disposizione degli stakeholder le informazioni adeguate a capirsi, esprimersi ed affrontare eventuali conflitti.

2. Conduzione

È la fase operativa, in cui il processo prende vita. Gli attori interagiscono, producono conoscenza condivisa e generano proposte.

- a. Partecipazione (Interazione – interazione proattiva): questa è probabilmente la fase centrale dell'intero processo di partecipazione, ed in base alla scala di

partecipazione utilizzata vengono fornite informazioni pertinenti agli stakeholder o si chiede loro di condividere opinioni, preoccupazioni e proposte. È in questa fase che si utilizzano ed esplicano i metodi, precedentemente stabiliti, per comunicare o raccogliere le informazioni per il quale il processo partecipativo è stato indetto.

3. *Valutazione dei risultati*

In questa fase si concretizza il passaggio dal confronto alla decisione istituzionale, e si seguono, generalmente, due passaggi:

- a. **Decisione e implementazione:** dopo aver raccolto le opinioni e le informazioni dal pubblico, le autorità o le organizzazioni coinvolte analizzano queste informazioni per valutarne la rilevanza e la fattibilità. In questa fase, le autorità prendono una decisione sulla base di queste analisi, procedendo all'implementazione delle politiche o delle azioni decise. Tale decisione è discrezionale.
- b. **Feedback e rendicontazione:** infine, le autorità dovrebbero fornire un feedback al pubblico sulle decisioni prese e sull'efficacia delle azioni intraprese. Questa trasparenza è fondamentale per mantenere la fiducia del pubblico nel processo di partecipazione pubblica.

4. *Valutazione e Cambiamento*

In questa fase si misura l'impatto delle decisioni. È possibile intendere questa fase come "ciclo di apprendimento".

- a. **Monitoraggio e valutazione:** dopo l'implementazione, è importante monitorare l'impatto delle decisioni prese e valutare se hanno raggiunto gli obiettivi desiderati. Questa fase può portare a correzioni o aggiustamenti delle politiche in base ai risultati ottenuti.

1.5 Gli attori della partecipazione

Molti studi sulla partecipazione, adottando una prospettiva amministrativa e gestionale, si concentrano su come migliorare o progettare la gestione di questi processi (Kicker et al., 1997; Edelenbos, 2000; Lowndes & Sullivan, 2004), altri invece focalizzano la propria attenzione agli attori che prendono parte ai processi partecipativi. A tal proposito, è possibile individuare due filoni di ricerche, quelle che si concentrano sul ruolo dei cittadini (es. Lowndes et al., 2001; Michels & De Graaf, 2010; Marks-Kryskowska et al. 2022) e quelle che, invece, si focalizzano sulle convinzioni e sul ruolo di politici e amministratori (es. De Vries, 2008; Nyholm & Haveri, 2009).

In generale, nei processi partecipativi si riconoscono quattro ruoli:

- Ruolo politico, garante del processo e della “posta in gioco”;
- Ruolo tecnico, che coordina il processo;
- Ruolo di facilitazione, un soggetto terzo, spesso esterno all’amministrazione e neutrale rispetto agli interessi in atto;
- Ruolo degli stakeholder (compresi i cittadini), i portatori di interesse che apportano punti di vista rilevanti sulla questione da affrontare.

1.5.1 Politici

Denters (2005) pur ritendendo che i cittadini debbano essere iniziatori e non solo seguaci nei processi partecipativi, sostiene che nella maggior parte dei casi è il governo locale e/o i dipendenti pubblici (Michels & De Graaf, 2010) che prendono l’iniziativa e guidano il processo. Infatti, questi attori rivestono un ruolo cruciale nell’organizzazione e nella moderazione dei processi partecipativi, garantendo il coinvolgimento dei vari stakeholder (Ansell & Gash 2008; Ernst & Fuchs, 2022).

Più specificatamente, un ruolo particolarmente decisivo è assunto dalla leadership politica locale. Sikora (2003) vede il sindaco come figura chiave della partecipazione pubblica, che in qualità di leader locale dovrebbe avere una visione dello sviluppo del comune e possedere la capacità di influenzare i cittadini e coinvolgerli nel processo di realizzazione di tale visione. Secondo Springer e colleghi (2020), tale modalità di governance è l'essenza della leadership trasformativa, che in accordo al modello di Bass e Avolio (1994), permette di raggiungere numerosi e positivi risultati organizzativi e sociali. Partendo dalla convinzione che, indipendentemente dalla cultura o dal sistema socio-politico, la comunità locale è l'unità di base dello sviluppo socio-economico, dove si crea valore aggiunto, dove si fanno innovazioni, dove crescono i leader e dove si avvia il cambiamento, supportato dallo stile di governo scelto, Springer e colleghi (2020) si sono interrogati su quale stile di governo fosse adottato dai sindaci della regione della Grande Polonia (provincia amministrativa della Wielkopolska, Polonia) e se tra questo e la partecipazione pubblica ci fosse un legame. Supportati dai risultati della loro ricerca, gli autori hanno concluso che, pur non essendo un fattore che contribuisce in maniera inequivocabile alla realizzazione dello sviluppo sostenibile, la leadership trasformativa può contribuire ad includere le comunità locali nei processi di sviluppo, compresi i processi decisionali, aumentare il loro capitale sociale, creare un'atmosfera di fiducia tra i membri della comunità e attrarre nuove risorse.

Sebbene sia riconosciuto che la leadership trasformativa possiede il potenziale per innescare dinamiche virtuose, il vero banco di prova sta nella presenza di una volontà politica diffusa di condividere potere decisionale con la comunità. Numerose ricerche empiriche confermano che quando i leader locali favoriscono l'apertura dei processi decisionali, la partecipazione aumenta in quantità e qualità (Sintomer et al. 2012). Al contrario, in assenza di volontà politica si attuano solo forme marginali di coinvolgimento (Arnstein, 1969). I politici locali valutano strategicamente la partecipazione: talvolta viene utilizzata per rafforzare la propria immagine

di governo aperto, altre volte la si teme perché può limitare la discrezionalità degli eletti (Pateman 1970). È vero che politici possono avviare processi partecipativi, ma spesso hanno difficoltà a sostenerli attivamente, temendo una minaccia al loro primato politico e alle norme consolidate della politica rappresentativa (Klijn & Koppenjan, 2000). Questa ambivalenza è evidente nei governi locali, dove i politici possono favorire iniziative di consultazione e di co-governance, ma restano cauti nell'abbracciare appieno i meccanismi partecipativi (Mckenna, 2012). Inoltre, le ideologie dei partiti politici possono influenzare l'adozione di pratiche partecipative, sebbene non influiscano necessariamente sull'attuazione dei risultati delle pratiche deliberative (Gherghina, 2025). Il ruolo dei partiti politici è fondamentale anche nel colmare il divario tra rappresentanti e rappresentati, in quanto possono facilitare una democrazia più partecipativa all'interno del modello rappresentativo (Gianolla, 2016).

1.5.2 Funzionari della Pubblica Amministrazione

Anche i funzionari e dirigenti della pubblica amministrazione locale svolgono un ruolo fondamentale e indispensabile nei processi partecipativi.

La recente letteratura sui processi partecipativi evidenzia la presenza di due categorie di funzionari coinvolti nei processi deliberativi: la figura del professionista della partecipazione, definito come “un individuo che lavora nel settore pubblico o privato che è pagato per progettare, implementare e/o facilitare forum partecipativi” (Bherer et al., 2017); e i “funzionari pubblici deliberativi” che svolgono attività analoghe, ma in qualità di dipendenti di un'amministrazione pubblica (Bottin & Mazeaud, 2023). Entro quest'ultima categoria è possibile distinguere ulteriormente tra (a) agenti il cui compito è progettare e organizzare meccanismi partecipativi e (b) agenti responsabili di una politica settoriale che, pur non occupandosi direttamente del disegno dei dispositivi partecipativi, ne subiscono gli effetti nelle proprie attività quotidiane (Bottin & Mazeaud, 2023). Questi agenti di partecipazione pubblica

sono al centro di un sistema in tensione tra cittadini, funzionari eletti, consulenti e altri agenti pubblici (Bottin & Mazeaud, 2023). Pur essendo formalmente alle dipendenze delle autorità pubbliche, devono apparire come mediatori neutrali tra cittadini e autorità pubbliche (Escobar 2017). Tuttavia, la loro autonomia progettuale è limitata (Bottin & Mazeaud, 2023); dipende, infatti, delle relazioni che hanno con i funzionari eletti (Røiseland & Vabo 2020) e i consulenti (Mazeaud & Nonjon 2020). In termini pratici, questi funzionari sono chiamati a facilitare le discussioni (Escobar, 2011) e, al termine dei processi, a monitorarne gli esiti, fungendo da ponte con l'amministrazione e con la sfera politica (Bottin & Mazeaud, 2023).

In generale, ai funzionari sono richieste competenze specifiche: capacità di coordinamento e comunicazione, conoscenza delle tecniche di facilitazione di gruppo e di process design partecipativo (Nabatchi 2010), oltre a competenze giuridiche (per rispettare vincoli normativi) e tecniche (per tradurre istanze civiche in proposte operative). Ad esempio, Nabatchi (2010) sottolinea l'importanza che i funzionari sappiano progettare processi su misura per i valori e i bisogni della comunità, gestire i conflitti emergenti e mediare tra istanze diverse.

Oltre alle competenze, importanti sono gli atteggiamenti individuali dei funzionari nei confronti della partecipazione, che possono variare ampiamente. Per capire queste differenze, Migchelbrink e Van de Walle (2022) classificano i manager pubblici in categorie che vanno dall'atteggiamento scettico (il cittadino è visto come problema) a quello facilitatore (il cittadino è un partner di progettazione). Bottin & Mazeaud (2023) evidenziano come tali atteggiamenti condizionino fortemente l'esito delle pratiche partecipative: funzionari con visione collaborativa promuovono apertura e fiducia, mentre orientamenti burocratici possono frenare o stravolgere il processo.

1.5.3 Facilitatori

Concettualmente, la facilitazione è intesa come un processo dinamico che coinvolge la strutturazione delle interazioni, la gestione delle dinamiche di gruppo e la possibilità di una partecipazione equa (Kaner & Lind, 1996; Azadegan & Kolfshoten, 2014). I facilitatori agiscono come intermediari che bilanciano conoscenze tecniche, abilità interpersonali e consapevolezza contestuale per supportare il processo decisionale collaborativo (Prihatin et al., 2022; Bhérer & Verhoeven, 2023). Questo quadro colloca la facilitazione tra progettazione del processo, negoziazione del potere e sensibilità culturale e funge da base per esaminare come le competenze dei facilitatori influenzano la qualità e i risultati della partecipazione (Lizarondo et al., 2022; Villaman, 2024).

Sono diversi i ruoli che i facilitatori rivestono durante i processi partecipativi, e spaziano da mediatori, curatori, educatori, leader e manager di potere, riflettendo la natura multiforme della facilitazione in tutti i contesti (Lessard et al., 2015; Dahl & Sharma, 2022; Bhérer & Verhoeven, 2023). Inoltre, il livello di coinvolgimento di queste figure varia da ruoli passivi a quelli altamente coinvolti, con l'attuazione dei ruoli influenzata dal contesto e dal background del facilitatore (Dillard, 2013). Più nello specifico, il ruolo dei facilitatori cambia in base alle diverse fasi del processo partecipativo. In fase di progettazione, contribuiscono a definire le regole del gioco e la struttura del processo: stabiliscono le procedure di discussione e selezionano o preparano i partecipanti, assicurando condizioni di dialogo eque (Landwehr, 2014). Durante la moderazione, guidano gli incontri, mantenendo il gruppo focalizzato sugli obiettivi e facendo rispettare le regole concordate (Landwehr, 2014). In molti casi i facilitatori partecipano anche alla valutazione del processo, aiutando a raccogliere feedback e riflessioni finali.

Per svolgere efficacemente le diverse funzioni, ai facilitatori sono richieste competenze multidisciplinari che combinano abilità comunicative, risoluzione dei conflitti, alfabetizzazione

culturale, gestione del potere e leadership adattiva (Thomas, 2007; Lizarondo et al., 2023). In più, sono attributi essenziali dei facilitatori il lavoro emotivo, la negoziazione e la pratica riflessiva (Jiang et al., 2022; Prihatin et al., 2022).

Tra le strategie maggiormente adottate dai facilitatori si trovano la gestione delle dinamiche di gruppo, la promozione della fiducia e l'adattamento degli approcci alle esigenze dei partecipanti (Shaw et al., 2010). Inoltre, coinvolgono i leader locali, adottano stili di comunicazione efficaci e incorporano contenuti culturalmente rilevanti per migliorare la partecipazione (O'Donovan et al., 2020; Agrawal et al., 2023).

Il loro coinvolgimento in questi processi migliora la qualità della partecipazione, l'inclusività e il processo decisionale (Biermann et al., 2018; Wade et al., 2024).

Nonostante la loro importanza, i facilitatori devono superare diverse sfide intrinseche a questo ruolo, come le asimmetrie di potere e il fatto di dover adattare i metodi alle tradizioni e alle norme sociali locali per garantire legittimità e sostenibilità (Switzer et al., 2024; Isobel et al., 2025). Tra le questioni cruciali c'è quella della neutralità; i facilitatori devono essere imparziali, astenersi dal promuovere il proprio punto di vista e mantenere il dialogo rispettoso, inclusivo e focalizzato (Wastchak, 2013). A questa questione, si lega quella della costruzione della fiducia e della legittimità. Trattandosi spesso di consulenti o esperti esterni all'amministrazione, essi non godono di un mandato elettivo né rispondono direttamente agli elettori; pertanto, è fondamentale essere neutrali e garantire equità (Friess & Herff, 2023).

In ogni caso, qualunque sia il ruolo ricoperto o la fase in cui vengono coinvolti, i facilitatori svolgono una funzione indispensabile per far funzionare i meccanismi di partecipazione e deliberazione inclusiva nella governance contemporanea (Wastchak, 2013; Friess & Herff, 2023).

1.5.4 Cittadini e stakeholder collettivi

Nell'ambito della partecipazione pubblica, Pellizzoni (2006) individua diverse categorie di protagonisti e tra questi ci sono gli stakeholders e i cittadini. La differenza sostanziale tra i due è spiegata sulla base del maggior o minor coinvolgimento diretto nella questione, ovvero con il fatto che gli stakeholders rappresentano gli interessi propri o della propria cerchia ristretta, mentre i cittadini rappresentano l'intera comunità.

I cittadini hanno diritto a esprimere opinioni, associarsi e influenzare i decisori (Sani, 1996), diventando con la partecipazione coproduttori di beni e servizi pubblici (Linhartová, 2021). Anche se, in alcuni casi, il loro ruolo resta confinato al fornire informazioni sulla base delle quali il governo, a volte in collaborazione con altri attori, può prendere decisioni; la loro partecipazione ha, dunque, uno scopo strumentale piuttosto che espressivo (Michels & De Graaf, 2010).

La letteratura sulla partecipazione pubblica individua un ampio spettro di motivi che spingono cittadini, ONG, comitati e altre realtà collettive a unirsi a processi decisionali. Queste vanno dal desiderio di rispondere alle preoccupazioni personali e comunitarie all'obiettivo più ampio di influenzare le politiche pubbliche e le strutture di governo (Balla & Mema, 2014; Rachman et al., 2023). Ma è anche la sfiducia negli attuali decisori pubblici a stimolare l'azione diretta, come nota Pellizzoni (2006), "si vuole partecipare perché si è sempre meno fiduciosi che chi controlla... risorse sappia o voglia agire tenendo conto dei diversi interessi e valori in gioco" (p.506). Schlozman e Brady (1995) sottolineano il ruolo delle risorse individuali e psicologiche nella disponibilità a partecipare. Putnam (1993; 2000) evidenzia invece il ruolo del capitale sociale come risorsa che facilita la cooperazione spontanea tra cittadini e rafforza il senso di obbligo civico. Ancora, Batson e Tsang (2002) individuano quattro tipologie di motivazione all'impegno comunitario: l'egoismo (massimizzare il proprio beneficio), l'altruismo (accrescere il benessere altrui), il collettivismo (agire per il bene del gruppo) e

il principialismo (agire per mantenere un valore o un principio morale). Olson (1965) rileva che la partecipazione è un bene collettivo potenzialmente soggetto al free-rider, ossia la tendenza di alcuni individui a beneficiare dei risultati senza contribuire allo sforzo comune; quindi, molti attendono che altri si mobilitino finché il proprio beneficio, piuttosto che l'obbligo morale, è stimato sufficiente. Antonini et al. (2016) e altri studi psicologici confermano che la percezione di incidenza sulle decisioni, la political efficacy, aumenta la volontà di partecipare, mentre costi elevati la riducono. Analogamente, il recente studio di Li et al. (2025) osserva che “la partecipazione a queste coalizioni volontarie è spesso guidata da interessi e valori interrelati”, con lo scopo dichiarato di influenzare i risultati discorsivi e mantenere rapporti di potere.

In questo quadro, Marks-Kryskowska e colleghi (2022), basandosi sulle opinioni delle autorità locali circa l'impegno dei cittadini negli affari pubblici, hanno individuato due tipologie di abitanti, distinguendoli in base al loro coinvolgimento nell'impegno pubblico. Le due tipologie individuate sono i residenti passivi e i residenti attivi, che a loro volta comprendono sotto tipologie. Inoltre, ogni tipologia di residente è descritta sulla base delle motivazioni per cui, secondo i sindaci, i cittadini prendono o meno parte alla vita politica. I residenti passivi non sono interessati agli affari pubblici e si manifesta nella loro mancanza di partecipazione, ad esempio, alle sessioni del consiglio comunale pur se invitati a farlo. All'interno degli atteggiamenti di passività sociale, i sottotipi distinti sono i soddisfatti passivi (la passività può derivare dalla soddisfazione dei residenti per la situazione del comune e della politica locale); gli egoisti passivi o free riders (non si impegnano per il bene comune, sperando che se ne occupino gli attivisti o le autorità. Inoltre, hanno riluttanza a dedicare tempo e altre risorse perché non vi vedono benefici personali; gli alienati passivi (guidati dalla sensazione di non avere influenza su ciò che influenza le loro vite. Ciò può essere causato dalla loro mancanza di fiducia nelle autorità). I residenti attivi sono i gruppi di attivisti e si distinguono in egoisti attivi (guidati dai loro interessi, non pensano in termini di benefici per l'intero comune); altruisti attivi

(persone o piccoli gruppi di persone che operano a livello locale e collaborano con le autorità locali) ed infine gli attivi “ex officio” (persone che rivestono altri ruoli istituzionali, che però potrebbero partecipare perché sono pagati).

Sintetizzando e in accordo con altri contributi presenti in letteratura, che hanno approfondito le motivazioni che spingono gli stessi a prendere parte, o a non farlo, ai processi partecipativi, si può dunque affermare che i cittadini sono più propensi a partecipare alla vita e alle decisioni politiche quando devono difendere i propri interessi o gli interessi delle persone che stanno rappresentando, quando sono consapevoli di essere fonte di informazioni e suggerimenti per il governo locale (Michels & De Graaf, 2010), e quando sul tavolo decisionale sono centrali questioni importanti (come ambiente, spazi aperti e aree gioco, salute, criminalità ecc.) (Lowndes et al., 2001). Al contrario, i tassi di partecipazione sono bassi quando i cittadini hanno una visione negativa dell'autorità locale, non sono pienamente consapevoli delle opportunità di partecipazione pubblica, credono di non essere in possesso delle giuste competenze e conoscenze per farlo (Lowndes et al., 2001). Per questi motivi, necessitano di informazioni e competenze aggiuntive per partecipare efficacemente, e ciò sottolinea l'importanza di processi trasparenti con la consulenza di esperti (Christensen, 2020). I tassi di bassa partecipazione sono legati anche ad altri fattori; infatti, la partecipazione non è distribuita uniformemente; in genere, gli individui più istruiti e più ricchi hanno una maggiore capacità di impegnarsi efficacemente in questi processi (Baum, 2001).

1.6 Metodi e strumenti partecipativi

Oltre alle molteplici differenze nelle concettualizzazioni e ai numerosi vantaggi, il processo partecipativo si articola in metodi, approcci strutturati e complessivi; e strumenti, tecniche operative concrete (Rowe & Frewer, 2000). I metodi definiscono il quadro e la logica del

coinvolgimento, quindi chi partecipa, come e con quale potere decisionale, mentre gli strumenti sono gli strumenti pratici impiegati in ciascun metodo (Rowe & Frewer, 2000).

Tuttavia, non è semplice trovare una classificazione univoca dei vari metodi e strumenti, né è semplice stilare un elenco esaustivo, Rowe e Frewer (2004) ne spiegano i motivi: lo stesso meccanismo può essere conosciuto in Paesi diversi con nomi diversi e lo stesso termine può essere utilizzato per descrivere meccanismi differenti.

1.6.1 Classificazioni di metodi e strumenti

Lowndes e colleghi (2001) suddividono i metodi della partecipazione in cinque categorie, a cui poi riferiscono strumenti specifici:

- Metodi consumistici: principalmente orientati al cliente e riguardano principalmente aspetti dell'erogazione dei servizi. Tra questi possono essere annoverati schede di reclami/suggerimenti, sondaggi sulla soddisfazione dei servizi.
- Metodi tradizionali: ampiamente utilizzati nei governi locali e tradizionalmente associati alla partecipazione pubblica. L'esempio tipico di questi metodi è rappresentato dalle riunioni pubbliche.
- Forum: attività che riuniscono utenti di particolari servizi, residenti di un'area, individui interessati a questioni specifiche o persone che condividono interessi o background. Un esempio può essere l'utilizzo di team di comunità (Michels & De Graaf, 2010).
- Innovazioni consultive: metodi che cercano di consultare i cittadini su questioni particolari piuttosto che coinvolgerli in modo duraturo. Rientrano in questa categoria i panel (e recentemente digipanel) di cittadini e siti web interattivi. Inoltre, visti i recenti sviluppi tecnologici, può appartenere a tale categoria l'utilizzo delle più moderne App (Wilson et al., 2019).

- Innovazioni deliberative: metodi che incoraggiano i cittadini a riflettere su questioni che riguardano loro e le loro comunità, attraverso un processo deliberativo. Tra questi si evidenziano i focus group, le tecniche di visione, le giurie di cittadini e l'analisi dei bisogni della comunità.

Oltre a questa proposta, Heierbacher e colleghi della National Coalition for Dialogue & Deliberation (2005), propongono una classificazione di metodi e strumenti in base allo scopo del coinvolgimento e distingue quattro streams funzionali:

- Esplorazione: serve a creare comprensione reciproca e apprendimento collettivo. Gli strumenti tipici sono World Café, circoli di studio e circoli di storytelling.
- Trasformazione dei conflitti: riduce le tensioni e ricomponi fratture sociali tramite mediazione e dialogo facilitato. Gli strumenti che appartengono a questo stream sono appunto il dialogo, i processi di mediazione comunitaria, i forum pubblici per la risoluzione di conflitti.
- Assunzione di decisioni: utile a produrre raccomandazioni o scelte condivise; rientrano qui le giurie dei cittadini, le conferenze di consenso e le Planning Cells².
- Azione collaborativa: con cui si passa dalla deliberazione all'attuazione congiunta. Tra gli strumenti in questo stream ci sono le Future Search Conferences³, i workshops per pianificare le azioni, il bilancio partecipativo e gli Hackathon civici⁴.

² Trattasi di micro-assemblee di 25-30 cittadini sorteggiati che lavorano per una settimana con raccomandazioni vincolanti (Dienel, 2002).

³ È un incontro intensivo di 2-3 giorni che ha l'obiettivo di costruire una visione condivisa e piani di azione immediati (Weisbord & Janoff, 2022).

⁴ È una maratona, che dura 24-72h, in cui team multidisciplinari creano prototipi digitali a servizio della collettività (Briscoe & Mulligan, 2014).

L'Organizzazione per la Cooperazione Economica e lo Sviluppo (2022), invece, propone una matrice pratica che collega le scelte metodologiche al ciclo di policy e agli obiettivi di governance. L'approccio proposto è "problema-centrico", infatti, prima si definisce che cosa si vuole ottenere in ogni fase del ciclo di policy, poi si seleziona il metodo più adatto fra otto opzioni, che sono:

- Accesso a informazioni e dati, adottato per garantire trasparenze a creare le condizioni per un coinvolgimento informato quando non c'è ancora spazio di manovra per i cittadini. Si usa in tutte le fasi, soprattutto in quelle di identificazione e formulazione.
- Open meetings o Town-hall meetings, che sono assemblee aperte in presenza o online. Sono utili a raccogliere le prime reazioni. Usato nelle fasi dall'identificazione alla valutazione.
- Consultazioni pubbliche, usate per raccogliere ed aggregare diversi punti di vista individuali, si usano infatti survey, questionari, petizioni. Impiegato nella fase di formulazione e in quella di decision-making, se prevista.
- Open Innovation o Crowdsourcing, che attivano l'intelligenza collettiva per i processi di co-progettazione. Trova utilizzo nelle fasi di identificazione, formulazione, implementazione.
- Citizen Science, serve a coinvolgere i cittadini nell'intero ciclo di ricerca. Questo metodo è utilizzato nelle fasi di implementazione e valutazione.
- Civic Monitoring, che rende i cittadini "auditor sociali" di politiche, opere e servizi. Anche questo metodo è utilizzato nelle fasi di implementazione e valutazione.
- Bilancio partecipativo, con il quale si co-decide l'allocazione di risorse pubbliche, aumentando alfabetizzazione finanziaria e ownership civica. Si usa nelle fasi dall'identificazione alla decisione e talvolta nell'implementazione.

- Processo deliberativo rappresentativo, che serve ad affrontare questioni complesse tramite micro-pubblici sorteggiati, facilitati e compensati. Trova applicazione nelle fasi di formulazione, decisione e, in parte, valutazione.

1.6.2 Tecnologie digitali e metodologie emergenti

Accanto a questi repertori “analogici”, la letteratura più recente sottolinea come le tecnologie digitali stiano ridefinendo sia i metodi sia gli strumenti, aprendo canali di partecipazione completamente nuovi. I media contemporanei, infatti, rappresenterebbero un vero e proprio tessuto connettivo, attraverso cui è possibile la connessione (Ripamonti, 2021). L’applicazione delle tecnologie digitali è stata possibile grazie all’avvento di diverse forme di e-government, attraverso cui si possono promuovere cambiamenti nella pubblica amministrazione, nei processi democratici e nella realizzazione di processi pubblici partecipati (Ripamonti, 2021).

Anche i dispositivi tecnologici possono essere suddivisi in base ai diversi livelli di intensità della partecipazione pubblica: informazione, consultazione e partecipazione attiva (Ripamonti, 2021). A livello informativo è largamente diffuso l’uso di siti web, newsletter, blog, podcast e webcast (Ripamonti, 2021). A livello di consultazione si possono effettuare sondaggi e ricerche, l’uso di web survey è sempre più frequente per il ridotto costo rispetto alle metodologie tradizionali (Ripamonti, 2021). Per quanto riguarda il livello di partecipazione attiva si trova la risorsa wiki, cioè l’applicazione con cui diverse persone, in modo asincrono, elaborano contenuti mediante approssimazioni successive.

Sono diversi i vantaggi che si legano a questi strumenti digitali, vantaggi in termini di efficienza, innovazione e responsabilità (Ripamonti, 2021). L’uso di internet, infatti, dà la possibilità di allargare e facilitare la partecipazione a fasce di persone restie o riluttanti ad esprimersi in pubblico (Ripamonti, 2021). Le piattaforme partecipative digitali sono inoltre fondamentali per migliorare l’impegno civico promuovendo il dialogo e l’interazione con le

pubbliche amministrazioni, mirano infatti a ridurre l'analfabetismo digitale e aumentare la partecipazione in diversi paesi europei (Filippi et al., 2020). Contemporaneamente, il loro uso porta all'incremento di velocità dell'informazione, alla diminuzione dei costi e all'interattività (Lie, 2014; Fischer et al., 2020). Ad esempio, la descrizione e l'analisi di Wilson e colleghi (2019) di un caso studio ambientato in un'area locale dell'Inghilterra, evidenzia gli aspetti positivi dell'uso di App nei processi decisionali. Il suo utilizzo, non richiedendo una quantità significativa di tempo, permette di abbattere le barriere della partecipazione, aumentando il numero di cittadini coinvolti. Inoltre, la semplicità di utilizzo e l'uso di linguaggio comune, supera il problema del linguaggio tecnico-specialistico, tipico delle questioni politiche.

Tuttavia, questi vantaggi possono venir meno davanti alla presenza di alcuni elementi. La mancanza di obiettivi chiari, l'accesso limitato ad internet, la disuguaglianza nella partecipazione, il basso livello di interazione e l'assenza di esperti o responsabili, minano l'efficacia dei processi partecipativi (Lie, 2014). Inoltre, è necessario che vi sia un'approfondita conoscenza nel loro utilizzo, in questo modo è possibile aumentare fiducia e coinvolgimento (Ataman et al., 2024). In merito, invece, all'implementazione di app partecipative, la loro eccessiva semplificazione, purtroppo, potrebbe portare le persone semplicemente a segnalare i problemi delle aree che abitano e attraversano (Wilson et al., 2019).

Nel complesso, sebbene gli strumenti partecipativi digitali offrano un potenziale significativo per migliorare la democrazia partecipativa e l'impegno civico, richiedono un'attenta progettazione e implementazione per realizzare appieno i loro vantaggi e mitigare i loro limiti (Aichholzer & Rose, 2020).

1.6.3 Metodi e strumenti secondo lo Spectrum IAP2

Oltre alle classificazioni illustrate, metodi e strumenti possono essere rappresentati secondo lo Spectrum IAP2 (cfr. § 1.4.1), come dimostra il lavoro di di Geekiyanage, Fernando, e

Keraminiyage (2021). Questo studio è una revisione sistematica della letteratura che comprende un totale di 71 contributi, che coprono il periodo di due decenni 2000–2020, ed è ulteriormente arricchita da un'ampia analisi di casi che coinvolge 18 progetti, volti a identificare e mappare i metodi e strumenti in base al livello di intensità della partecipazione pubblica. I risultati derivati da questo studio sottolineano l'interesse della ricerca nel mappare l'intero spettro di metodi partecipativi disponibili e valutarne l'efficacia rispetto ai vari gradi di coinvolgimento, concentrandosi sulle strategie per includere efficacemente e dare priorità all'inclusione delle comunità vulnerabili nei processi di sviluppo urbano, così da garantire risultati equi e giusti. Gli autori, utilizzando come riferimento la scala di partecipazione messa a punto dall'IAP2, individuano con la loro review 34 metodi partecipativi, la maggior parte dedicati all'informazione, alla consultazione e al coinvolgimento delle comunità, mentre pochi metodi supportano la vera collaborazione e l'empowerment. I metodi individuati permettono di delineare con precisione 12 finalità distinte, che possono essere raggiunte con la partecipazione pubblica, e successivamente categorizzate e classificate in accordo allo spettro della partecipazione pubblica come definito dall'International Association for Public Participation (IAP2) (Figura 1). I 12 scopi sono i seguenti:

- 1) Presentazione e diffusione delle informazioni;
- 2) Sensibilizzazione del pubblico;
- 3) Osservazioni sul campo;
- 4) Raccolta di opinioni da un gruppo selezionato del pubblico generale;
- 5) Raccolta di opinioni da un'ampia parte del pubblico generale;
- 6) Diffusione di informazioni e costruzione di conversazioni;
- 7) Mappatura di idee;
- 8) Creazione di soluzioni;
- 9) Raccolta di competenze e conoscenze scientifiche;

- 10) Portare la deliberazione e la partecipazione del pubblico nelle decisioni di politica pubblica;
- 11) Gestione partecipativa dei beni;
- 12) Monitoraggio e valutazione partecipativi.

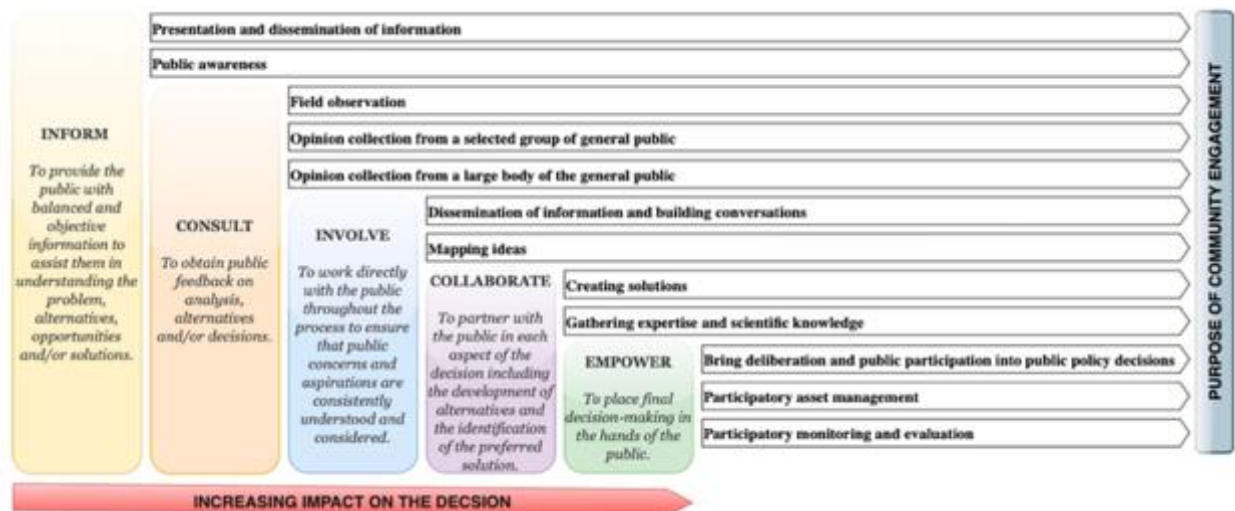


Figura 1 – Geekiyanage et al., 2021

Per quanto riguarda gli strumenti e le tecniche essenziali per l’implementazione partecipativa, questi, in base alle loro caratteristiche e funzionalità, sono stati classificati all’interno dello spettro di community engagement delineato dagli stessi autori.

- Livello “informazione”: possono essere utilizzati metodi semplici come materiali stampati, siti web, video, infografiche, pubblicità tramite media, presentazioni/live streaming e display/modello mostre. Questi metodi forniscono una comunicazione unidirezionale attraverso la quale i professionisti possono educare le comunità sui prossimi sviluppi. Nei processi informativi, si ricorre anche alle riunioni pubbliche, che incoraggiano anche la comunicazione bidirezionale, poiché questo metodo ha generalmente un facilitatore per le domande della comunità e un registratore che raccoglie i suggerimenti e problemi che emergono durante la riunione (Tamarack Institute, 2017). In casi specifici si possono organizzare visite in loco, ciò permette agli

stakeholder di comprendere meglio i dettagli del progetto. Tuttavia, non c'è alcuna garanzia che le loro voci saranno integrate nel processo decisionale.

- Livello “consultazione”: vengono utilizzati sondaggi, votazioni e interviste. Un sondaggio o un'intervista aiutano a capire le opinioni delle parti interessate su un particolare argomento in modo strutturato che può essere ampiamente analizzato. I metodi di voto consentono alle persone di registrare la loro opinione e quindi di fornire rapidamente una valutazione di una situazione attuale (Queensland Government, 2010). La consultazione può essere più interattiva quando si ricorre a metodi quali focus group, citizen science o crowdsourcing. I focus group sono discussioni in piccoli gruppi che generano informazioni approfondite su un argomento specifico. La citizen science facilita la raccolta di dati in modo organizzato dai membri del pubblico, in collaborazione con scienziati professionisti (Rosenstock et al., 2017). Il crowdsourcing offre un metodo per coinvolgere persone interessate a un problema e le coinvolge attivamente e longitudinalmente fino a raggiungere una soluzione valida (Tamarack Institute, 2017). Sebbene questi metodi ascoltino e riconoscano il feedback pubblico, è discutibile se facilitino la comunicazione bidirezionale.
- Livello “coinvolgimento”: in questi casi si può utilizzare la mappatura della comunità. La mappatura della comunità, a volte nota come mappatura delle risorse, è il processo e il prodotto di una comunità che si riunisce per mappare le proprie risorse, valori, credenze o qualsiasi altro attributo auto-selezionato. Una mappa della comunità evidenzia persone, strutture fisiche, organizzazioni e istituzioni che possono essere utilizzate per creare un progetto di servizio significativo per la comunità.
- Livello “collaborazione”: possono essere utilizzati workshop, eventi open-space, charette di design e metodi di co-creazione della conoscenza forniscono una linea d'azione interattiva. I workshop e gli eventi open space sono più utili quando si

riuniscono rappresentanti di diversi gruppi che condividono un interesse comune per una questione ma portano prospettive diverse su come dovrebbe essere affrontata (Queensland Government, 2010). Una charrette di design e placemaking sono metodi utilizzati per sessioni di pianificazione intensiva in cui cittadini, progettisti e altri collaborano su una visione per lo sviluppo, in particolare rimodellando spazi abbandonati o sottoutilizzati per renderli più attraenti attraverso strutture e installazioni temporanee (Tamarack Institute, 2017). Ancora più importante, consente a tutti coloro che partecipano di essere un co-autore del piano. La co-creazione della conoscenza porta allo sviluppo di nuovi modi per riformulare un problema sociale e le sue soluzioni, creando messaggi e nuovi messaggeri, che riflettono l'esperienza vissuta di una popolazione target e forniscono incursioni che aprono nuove possibilità di cambiamento (Hedelin et al., 2017).

- Livello “empower”: può essere ottenuto implementando metodi come comitati cittadini, giurie di cittadini, visioni e l'Asset-Based Community Development (ABCD). I comitati cittadini sono costituiti da un gruppo di rappresentanti di una particolare comunità, nominati per fornire commenti e consigli su una questione. Inoltre, i membri si incontrano regolarmente per fornire input e consigli continui durante un progetto (Tamarack Institute, 2017), contribuendo così in modo significativo al processo decisionale. Le giurie dei cittadini coinvolgono solo esperti su un particolare tema, raccogliendo le loro conoscenze e idee per costruire discussioni e aiutare a prendere decisioni informate su un'area di interesse. La visione è un metodo tipicamente utilizzato nella pianificazione, in cui i residenti sono portati a partecipare alla creazione di visioni urbane o paesaggistiche (Tamarack Institute, 2017). L'Asset-Based Community Development (ABCD), invece, è una metodologia innovativa per valutare le risorse, le competenze e le esperienze disponibili in una comunità; organizzare la

comunità attorno a questioni che portano i suoi membri all'azione; e quindi determinare e intraprendere l'azione appropriata (Aslin et al., 2004; Tamarack Institute, 2017). Mira a sfruttare i punti di forza e le potenzialità della comunità per facilitare lo sviluppo sostenibile della comunità (Tamarack Institute, 2017). Allo stesso modo, il bilancio partecipativo, come forma di partecipazione in cui i cittadini sono coinvolti nel processo di decisione su come vengono spesi i soldi pubblici, viene ampiamente applicato nel processo decisionale finanziario partecipativo. Si tratta di processi politici innovativi che consentono ai cittadini di essere direttamente coinvolti nel prendere decisioni politiche (Tamarack Institute, 2017).

1.6.3.1 Framework teorico: il Modello a cipolla

Un ulteriore obiettivo del lavoro di Geekiyanage e colleghi (2021) è stato quello di colmare la carenza di linee guida a disposizione dei professionisti sulla formulazione di obiettivi chiari per il coinvolgimento della comunità e sulla selezione di metodi partecipativi appropriati che possano facilitare tale coinvolgimento.

L'approccio metodologico utilizzato si è dimostrato di fondamentale importanza per lo sviluppo e l'elaborazione del modello a cipolla, concettualizzato dagli stessi autori (Figura 2). Il modello rappresenta un quadro decisionale stratificato che guida i professionisti nell'individuare, in modo logico e coerente, il percorso più appropriato per coinvolgere in maniera efficace la comunità in ogni fase dello sviluppo urbano. L'analogia con la cipolla serve a sottolineare la necessità di "sfogliare" progressivamente i sei livelli concentrici, ognuno dei quali è subordinato alle decisioni prese nel livello precedente. I sei livelli distinti sono chiariti come segue:

1. Fase dello sviluppo urbano – costituisce il livello più esterno del modello, stabilisce *quando* si intende coinvolgere la comunità: pre-progettazione (analisi e

concezione), briefing, progettazione professionale, sviluppo, post-sviluppo. È la variabile temporale che guida l'intero processo nelle sue varie fasi.

2. Livello di coinvolgimento (spectrum IAP2) – definisce *quanto potere* si intende condividere: Informare, Consultare, Coinvolgere, Collaborare, Empower. L'attenta selezione del livello di coinvolgimento appropriato è fondamentale, in quanto aiuta a evitare sia il tokenismo, caratterizzato da un coinvolgimento eccessivamente minimo, sia la creazione di aspettative non realistiche, che possono derivare da un impegno troppo ambizioso.
3. Scopo dell'impegno – chiarisce *perché* si coinvolge: sono delineati 12 scopi distinti (es. sensibilizzare, co-generare idee, gestire risorse, monitorare). Questo passaggio traduce l'astrazione del livello di coinvolgimento in obiettivi operativi misurabili.
4. Metodo partecipativo – individua *che cosa* si farà: possono essere impiegati uno o più dei 34 metodi mappati dallo studio (p. es. world café, charrette, citizen science, budgeting partecipativo). Ogni metodo è strettamente legato nella letteratura esistente a specifici livelli e scopi di coinvolgimento.
5. Strumento – specifica *con quali mezzi* si attua il metodo: questi includono piattaforme digitali (Facebook, "Cobudget"), dispositivi in presenza (mostre itineranti, tavoli di quartiere), software di mappatura, etc. La scelta è influenzata dalle risorse disponibili, dalle competenze dei facilitatori e dall'accessibilità.
6. Tecnica – delinea *come* si implementa operativamente lo strumento: ciò comprende vari formati (sincrono/asincrono, on-line/on-site, ibrido), tempistiche, facilitazione, modalità di restituzione dei risultati. È a questo livello più interno che l'ottimizzazione dell'efficacia e dell'inclusività viene osservata e raggiunta con maggiore attenzione.

Il modello funziona in senso deduttivo: si parte dal contesto (fase) e si procede verso l'operatività (tecnica), assicurando coerenza verticale durante tutto il processo. Tuttavia, il

modello consente anche movimenti iterativi dal centro verso l'esterno, in particolare quando i vincoli pratici impongono di ricalibrare gli scopi o i livelli di potere. La sua forza risiede nella modularità; ogni strato del modello è adattabile alle condizioni economiche, socioculturali e politiche specifiche del sito, favorendo percorsi di partecipazione su misura piuttosto che aderire a soluzioni “taglia unica”, cioè valide per tutti. In sintesi, il metodo a cipolla fornisce una griglia sistematica che trasforma la retorica della partecipazione in prassi pianificatoria rigorosa, facilitando così una transizione senza soluzione di continuità da semplici azioni informative a forme più mature e collaborative di governance condivisa che coinvolgono attivamente la comunità in modi significativi.

Il modello a cipolla verrà assunto come cornice teorico-interpretativa di riferimento per le analisi empiriche sviluppate nel terzo capitolo.

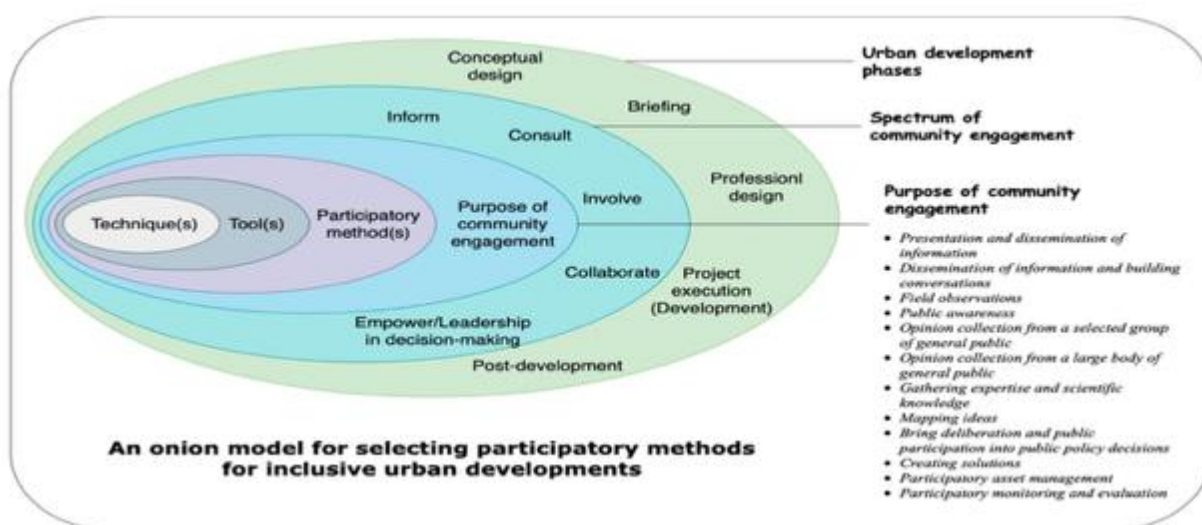


Figura 2 – Geekiyanage et al., 2021

1.6.3.1.1 Il valore interpretativo e applicativo del Modello a cipolla

Le principali tassonomie della partecipazione – Arnstein, 1969; Wilcox e Fisher, 1983; IAP2, 2000; Fung e Wright, 2003; e Sunderland, 2008 – sono riferimenti fondamentali per comprendere l'intensità del coinvolgimento, per leggere le dimensioni e comprendere la forma dei processi partecipativi; tuttavia, pur offrendo un contributo analitico di grande valore, esse

offrono più spesso una lente classificatoria ex post. Permettono di posizionare un'esperienza partecipativa lungo assi che misurano, ad esempio, il grado di potere concesso ai cittadini o le modalità di selezione dei partecipanti, ma forniscono indicazioni più limitate per orientare ex ante la progettazione di un processo partecipativo. Anche il *Democracy Cube*, che con le sue tre dimensioni supera la linearità delle scale tradizionali, resta un modello prettamente analitico che descrive le configurazioni della partecipazione, ma non ne definisce una sequenza operativa. È in questo spazio che si colloca il *modello a cipolla* di Geekiyanage e colleghi (2021). La sua struttura stratificata impone un ordine logico alle decisioni – dal quando coinvolgere al come implementare) – e promuove:

- coerenza verticale tra scopi, livelli di coinvolgimento e strumenti;
- tracciabilità delle scelte, poiché ogni strato deriva logicamente dal precedente; adattabilità a contesti socio-istituzionali differenti;
- valutabilità ex post, grazie alla trasparenza delle assunzioni e dei passaggi decisionali.

A differenza di scale mono-dimensionali, il modello può essere interpretato come framework operativo utile ad orientare ogni fase dei processi partecipativi, ipotizzando che una maggiore coerenza tra obiettivi, metodi e strumenti possa contribuire a limitare il rischio di pratiche meramente simboliche e a mitigare eventuali disallineamenti tra aspettative dichiarate e potere effettivamente condiviso.

1.7 La partecipazione pubblica in Italia

1.7.1 Quadro normativo

Nel corso degli ultimi trent'anni, in Italia si è progressivamente consolidato un corpus di disposizioni normative volte a istituzionalizzare i principi della democrazia partecipativa sul territorio nazionale. In particolare, alcune norme ordinarie hanno introdotto strumenti di partecipazione formale; ad esempio, la L. 142/1990 sull'ordinamento degli enti locali, impose

che gli statuti comunali e regionali disciplinassero “istituti di partecipazione”, quali comitati di quartiere e consulte, per promuovere il coinvolgimento diretto dei cittadini. In parallelo, la riforma della pubblica amministrazione (L. 59/1997, cd. Legge Bassanini, e L. 127/1997) ha incentivato la devolution dei poteri locali, con potenziali ricadute sul coinvolgimento dei cittadini nelle decisioni locali. Dal punto di vista degli strumenti giuridici specifici, il Regolamento per la cura dei beni comuni urbani (D.P.R. 160/2014) ha introdotto i patti di collaborazione come nuove forme di co-governo.

In materia di partecipazione pubblica, però, è stata la Toscana pioniere nazionale con la L.R. 69/2007 – “Norme sulla promozione della partecipazione” (successivamente modificata e sostituita dalla L.R. 46/2013). La legge rappresenta un significativo sforzo legislativo per istituzionalizzare la democrazia partecipativa in Italia, promuovendo esplicitamente il coinvolgimento dei cittadini nei processi decisionali regionali e locali, stabilendo così un precedente da seguire per altre regioni (Corsi, 2012; Lewanski, 2020). Infatti, la finalità dichiarata è fare della partecipazione “una forma ordinaria di amministrazione e di governo in tutti i settori e a tutti i livelli”, rafforzando il ruolo dei cittadini e migliorando le politiche pubbliche. Il modello toscano distingue due principali ambiti di interesse:

- *Dibattito pubblico regionale* su grandi opere o questioni d’impatto ambientale, con sospensione degli atti amministrativi correlati durante il dibattito.
- *Sostegno ai processi locali di partecipazione*, attraverso contributi finanziari e supporto metodologico per attività promosse da enti locali, associazioni o cittadini.

Un ruolo fondamentale in questo è attribuito all’Autorità regionale per la partecipazione, organismo collegiale a tre membri designati dal Consiglio regionale. Questa autorità valuta le richieste di dibattito pubblico, ammette i progetti partecipativi, definisce le linee guida e fornisce assistenza tecnica ai processi. Ad essa si affianca un portale web, “PartecipaToscana”, che raccoglie tutti i progetti partecipativi regionali, favorendo trasparenza e diffusione. La legge

prevede altresì un Protocollo Regione-Comuni, infatti, gli enti locali che intendono accedere ai finanziamenti della partecipazione devono aderirvi obbligatoriamente. Inoltre, il personale regionale e locale può seguire attività formative sui metodi partecipativi. Secondo i risultati presentati nel rapporto dell'Autorità regionale toscana, la L.R. 69/2007 ha reso la Toscana, almeno fino al 2013, “la regione italiana con l'esperienza più avanzata” di democrazia partecipativa (Lewanski et al., 2013).

Allo stesso modo, l'Emilia-Romagna ha consolidato ulteriormente il quadro normativo sulla partecipazione pubblica. La Legge regionale 15/2018 – “Partecipazione all'elaborazione delle politiche pubbliche”, che riforma e abroga la precedente L.R. 3/2009, si fonda sui principi statutari e costituzionali quali trasparenza, sussidiarietà e democrazia deliberativa. La legge definisce innanzitutto il processo partecipativo come un percorso strutturato di dialogo su un progetto o una futura norma di competenza regionale o locale. Tra i vari obiettivi perseguiti, ci sono l'accrescimento della qualità democratica dei processi decisionali, la promozione della cittadinanza attiva e dell'innovazione istituzionale, la valorizzazione delle competenze sociali e delle tecnologie digitali. Inoltre, vengono individuati i soggetti di diritto alla partecipazione che sono i cittadini residenti o con interessi sul territorio, nonché imprese e associazioni localmente rilevanti.

Gli strumenti e gli elementi fondamentali dei processi partecipativi sono:

- *Iniziativa dei cittadini*: chiunque, in forma singola o associata, può chiedere alla Regione o agli enti locali di avviare un processo partecipativo.
- *Sessione annuale della partecipazione*: durante la quale la Giunta riferisce sulle esperienze partecipative svolte e propone il programma regionale di iniziative partecipative.
- *Contributi regionali*: finanziamenti ai processi partecipativi selezionati tramite bandi annuali.

La legge introduce anche la figura del Tecnico di garanzia della partecipazione, un dirigente dell'Assemblea Legislativa esperto in democrazia partecipativa, che progetta materiali, certifica la qualità dei piani di partecipazione, assiste metodologicamente i promotori, sviluppa linee guida e valuta in itinere ed ex post i percorsi. Viene istituito un Nucleo tecnico presso l'Assemblea legislativa, presieduto dal Tecnico di garanzia e composto da rappresentanti della Giunta e delle autonomie locali, con il compito di indirizzare politiche regionali sulla partecipazione. Il Tecnico e la Giunta cooperano anche nella osservazione della partecipazione, infatti, in capo alla Giunta è previsto un Osservatorio interno che monitora e divulga le esperienze partecipative. La L.R. 15/2018 sottolinea inoltre l'uso di piattaforme tecnologiche e l'obbligo di formazione del personale pubblico sui metodi partecipativi.

Anche altre Regioni hanno legiferato sulla partecipazione. Ad esempio, la Puglia ha approvato la L.R. 28/1017 "Legge sulla partecipazione". Questa legge vede la partecipazione come un "diritto e dovere delle persone" e prevede strumenti formali come la sessione annuale del Consiglio regionale sulla partecipazione, i Town Meeting e i Citizen Meeting, per sostenerla. Viene costituito un Osservatorio regionale per la partecipazione, detto anche Organismo di garanzia, eletto tra i consiglieri regionali con funzione di vigilanza sull'attuazione della legge, che orienta i processi, valuta gli effetti partecipativi e verifica i programmi annuali.

Attualmente, le regioni Toscana, Emilia-Romagna e Puglia rappresentano i modelli più avanzati nel panorama nazionale, mentre altre regioni si limitano, per il momento, a normative settoriali o a iniziative a carattere sperimentale.

Sebbene i processi partecipativi riescano a promuovere il dialogo e la collaborazione, in Italia, la loro influenza sulle decisioni politiche rimane limitata in molti casi e ciò è stato attribuito al predominio di interessi particolari e alla mancanza di approcci standardizzati e ricorsivi alla partecipazione pubblica (Fiorani et al., 2024).

1.7.2 Trend statistici e divari socio-territoriali

Nonostante la partecipazione sia ampiamente riconosciuta e in qualche modo regolamentata negli articoli degli Statuti regionali, in Italia il tasso di persone che non partecipano alla vita politica è salito dal 18,9% del 2014 al 23,2% nel 2019 (Istat 2020⁵)⁶.

Come evidenziato nel § 1.1, nel presente lavoro la partecipazione pubblica è intesa come termine ombrello che include, tra le diverse forme di coinvolgimento civico, anche la partecipazione politica, intesa come l'insieme dei comportamenti e delle pratiche attraverso cui i cittadini esprimono interesse o prendono parte alla vita politica (Almond & Verba, 1963; Marsh & Kaase, 1979; Rolletto et al., 2009). La partecipazione politica, dunque, rappresenta una delle dimensioni della partecipazione pubblica, orientata più specificatamente alla sfera politico-istituzionale. In quest'ottica, si è scelto di utilizzare i dati Istat relativi alla partecipazione politica come proxy parziale della partecipazione pubblica.

In Italia, la partecipazione politica avviene in modo soprattutto indiretto, cioè informandosi o parlandone (74,8%) e poco per via attiva (8,0%). I giovani sono i più coinvolti dalla politica attiva, il 14%, in età tra i 14 e i 24 anni, ha partecipato in modo diretto, soprattutto andando a cortei (12,8%). Dalla nota Istat 2020, inoltre, emerge che al primo posto risulta la partecipazione a comizi (coinvolge il 4,1% della popolazione di 14 anni e più) mentre si colloca all'ultimo l'attività gratuita per un partito (0,8%). Tra i due estremi si collocano la partecipazione a cortei (3,9%) e il sostegno finanziario a un partito (1,7%). Circa 4 milioni e 200mila persone (8,0% della popolazione di 14 anni e più) hanno svolto almeno una tra le attività relative alla

⁵ Dati raccolti tramite l'uso di due modelli di rilevazione: un modello di rilevazione somministrato tramite intervista diretta con l'ausilio di un intervistatore e un modello somministrato per autocompilazione.

⁶ I dati più recenti (Istat, 2023) forniscono aggiornamenti sulla partecipazione pubblica e politica in generale, ma non riportano nel dettaglio tutte le attività specifiche analizzate nei rapporti precedenti. Pertanto, i valori riportati si riferiscono, come indicato, al 2019 in attesa di un quadro più aggiornato e completo.

partecipazione politica diretta. Una quota molto più ampia di cittadini di 14 anni e più, il 74,8% pari a oltre 39 milioni di persone, partecipa alla vita politica attraverso forme invisibili o indirette, come parlare di politica (almeno una volta a settimana il 32,9%; il 7,5% lo fa quotidianamente), o informarsi di politica (il 52,7% almeno una volta a settimana; il 27,2% lo fa ogni giorno). Mentre il 35,5% non ne parla mai (quasi 7 milioni di uomini e 11 milioni 700 mila donne) mentre il 27,6% non si informa (5 milioni e mezzo di uomini e 8 milioni 900 mila donne). Ci si informa di politica, dunque, più di quanto se ne parli. L'ascolto di dibattiti politici è meno diffuso (15,0%). Per quanto riguarda le differenze di genere, le donne si occupano meno di politica rispetto agli uomini. Partecipano poco ai comizi (2,8% contro 5,6%), non svolgono di fatto attività gratuita per un partito (0,5% contro 1,2%) o danno soldi (1,3% contro 2,0%). Fa eccezione la partecipazione a cortei che, invece, è simile (3,8% contro 4,1%) ma il tasso di partecipazione ai cortei delle ragazze tra i 14 e i 19 anni supera quello dei ragazzi (14,5% contro 11,3%). Più rilevanti le differenze di genere per le forme invisibili di partecipazione: si informa almeno settimanalmente di politica solo il 45,8% delle donne (60,2% di uomini); parla di politica almeno una volta a settimana il 25,3% (41,1%) e ascolta dibattiti politici l'11,9% (18,2% di uomini). Il divario di genere è legato all'età, è inesistente tra i più giovani (14-17 anni) e cresce progressivamente a partire dai 20 anni, diventando particolarmente evidente dopo i 60. La partecipazione politica assume forme diverse nelle varie età della vita. La partecipazione ai cortei è più alta tra i giovani (12,9% tra i 18-19 anni) e diminuisce progressivamente, quella ai comizi invece oscilla tra il 4% e il 5% tra i 20 e i 64 anni e poi declina. L'attività gratuita per un partito è limitata in tutte le età. Invece le forme invisibili crescono all'aumentare dell'età, per poi calare dopo i 64 anni. C'è una quota di popolazione che non si informa di politica né partecipa in forma diretta o indiretta alla vita politica del Paese, rinunciando così a una dimensione importante della cittadinanza. Si tratta di circa 12 milioni 200 mila individui, il 23,2% della popolazione di 14 anni e più, donne per quasi i due terzi

(circa 7 milioni 700 mila; il 28,3% delle donne di 14 anni e più), gli uomini sono circa 4 milioni e 500 mila, il 17,7%. I più lontani dalle varie forme di partecipazione politica sono i minori (il 46,6%) e gli anziani (il 30,3% delle persone di 75 anni e più, in particolare le donne: 38,7%). Dal punto di vista territoriale, il distacco dalla vita politica è più rilevante nelle regioni del Sud dove tre persone di 14 anni e più su dieci (30,6%, circa 5 milioni e 500 mila) non partecipano in alcun modo rispetto al 18,3% del Nord e al 21,6% del Centro Italia. La partecipazione politica è direttamente proporzionale al titolo di studio: il 38,8% di chi ha al massimo la licenza elementare si mostra totalmente indifferente alla partecipazione politica rispetto al 17,1% dei diplomati e all'8,8% dei laureati. Inoltre, al crescere del titolo di studio si riducono notevolmente le differenze di genere. L'assenza di partecipazione politica è legata alla dimensione lavorativa riguarda il 16,6% degli occupati e il 30,7% dei disoccupati; tra le donne si osserva uno scarto analogo tra occupate (19,8%) e casalinghe (36,2%). Tra gli occupati, l'estraneità verso la dimensione politica è minima tra dirigenti, imprenditori e liberi professionisti (8,1%) e massima tra gli operai (24,7%). Il distacco dalla vita politica del Paese coinvolge un numero crescente di persone - erano il 18,9% nel 2014 e sono il 23,2% nel 2019 - sia uomini che donne e senza distinzioni territoriali. Inoltre, pur riguardando soprattutto i più giovani, il fenomeno inizia a interessare anche le fasce più adulte della popolazione, tradizionalmente più impegnate politicamente.

1.7.3 Strumenti e sperimentazioni locali

Gli strumenti e gli esperimenti locali sulla partecipazione pubblica hanno rivestito un ruolo fondamentale nel promuovere il coinvolgimento dei cittadini. In generale, i bilanci partecipativi, i patti di collaborazione, le consulte civiche e i processi di coprogettazione rappresentano le forme più consolidate di democrazia partecipativa locale in Italia (Michiara, 2016).

Tra i diversi ambiti, i percorsi di coinvolgimento degli stakeholder hanno avuto un impatto notevole sul settore forestale a partire dagli anni '90; tuttavia, i problemi di frammentazione istituzionale, insieme alla persistente prevalenza di quadri decisionali centralizzati, hanno purtroppo ostacolato l'adozione diffusa e l'efficacia di queste pratiche partecipative (Secco et al., 2018; Secco & Pettenella, 2006).

In particolare, il bilancio partecipativo (BP) è un importante strumento di democrazia partecipativa che viene utilizzato dai comuni italiani, consentendo ai cittadini non solo di proporre potenziali progetti, ma anche di esprimere il proprio voto su queste iniziative finanziate con risorse pubbliche comunali, promuovendo la trasparenza e l'inclusione nell'allocazione delle risorse (Russo, 2013). Nel panorama italiano il bilancio partecipativo è stato adottato in diversi comuni ed è stato inquadrato come un dispositivo di governance partecipativa. Nelle grandi aree metropolitane, comprese città come Roma, Milano, Torino, Napoli, Firenze e Reggio Calabria, l'integrazione delle piattaforme digitali ha migliorato in modo significativo l'implementazione di iniziative di bilancio partecipativo (PB) e facilitato le consultazioni pubbliche, specificamente progettate per promuovere gli sforzi di rigenerazione urbana cercando anche di includere le comunità marginalizzate che sono state storicamente trascurate o escluse dai processi decisionali (Antonucci et al., 2022). In un'analisi di Bassoli (2012), questo strumento è stato analizzato attraverso la lente di tre casi studio, sulla base di variabili quali inclusione, partecipazione, ruolo dell'opposizione e trasparenza; analisi che è servita ad individuare sia effetti positivi che limiti legati alle strategie adottate. In merito al suo sviluppo e affermazione sul territorio nazionale, Badia (2022) ha documentato una forte crescita iniziale (2001–2008) seguita da un calo (2009–2014) imputabile a un eccessivo legame con la politica tradizionale e alla difficoltà di dare continuità ai processi. Dalla metà degli anni 2010 si è invece osservata una ripresa dell'interesse istituzionale (2015–2019), uno sviluppo che è stato rafforzato dall'emanazione di specifiche leggi regionali in diverse regioni come Sicilia,

Emilia-Romagna, Puglia, Toscana e, più recentemente, Lazio (Allegretti et al., 2021; Badia, 2022). Tuttavia, le ricerche sottolineano le criticità strutturali: per esempio la limitata rappresentatività dei partecipanti e la difficoltà che il bilancio partecipativo incida davvero sulle decisioni strategiche di bilancio. Sebbene vi sia un riconoscimento sulla natura innovativa di questo strumento, che riassegna il potere, spostandolo sui cittadini, e sebbene abbia raggiunto un certo grado di istituzionalizzazione, continua a confrontarsi con una serie di questioni legate alla governance multilivello – ovvero il coordinamento tra i diversi livelli di governo (comunale, metropolitano, regionale e nazionale) che operano sullo stesso territorio – nonché alle inefficienze amministrative e alle tensioni che sorgono tra gli obiettivi della giustizia redistributiva e le limitazioni finanziarie affrontate dalle autorità locali, richiedendo così una leadership politica inclusiva, un coordinamento e una collaborazione efficaci tra i vari dipartimenti, uffici tecnici e parti interessate della società civile per garantire che i processi deliberativi alla fine siano efficaci e si traducano in benefici tangibili per la comunità (Bassoli, 2012; Russo, 2013; Badia, 2022).

La “governance collaborativa” dei beni comuni urbani, sperimentata a Bologna, è un altro ottimo esempio di come le pubbliche amministrazioni possono collaborare con i cittadini per sviluppare e gestire gli spazi pubblici (Bartoletti & Faccioli, 2020). Questo approccio non solo ha migliorato la qualità della vita nelle città, ma ha anche trasformato il modo in cui i cittadini partecipano alle politiche locali (Bartoletti & Faccioli, 2020). Coerentemente con questo approccio, il D.P.R. 160/2014 ha introdotto i patti di collaborazione, che mirano a facilitare la gestione condivisa dei beni comuni. Numerosi comuni, tra cui Bologna e Milano, hanno adottato regolamenti che promuovono questi patti, definiti come accordi in cui “Comune e cittadini attivi concordano tutto ciò che è necessario” per garantire l’efficace cura dei beni comuni (Michiara, 2016). Recenti studi hanno confermato che le iniziative basate su questi patti e sulle “imprese di comunità” generano processi di azione collettiva altamente specifici del

contesto locale, producendo risultati che difficilmente sono replicabili altrove, ma che comunque sono utili a rinforzare il senso di comunità e l'appartenenza collettiva (Burini, 2024). In sostanza, i patti di collaborazione contribuiscono a spostare l'attenzione dall'individualismo verso pratiche di cura condivisa del territorio (Burini, 2024).

Sul fronte dell'innovazione e della sostenibilità, i comuni hanno sperimentato strumenti di nuova generazione, spesso caratterizzati da un maggior uso delle tecnologie digitali e da un approccio transdisciplinare orientato alla resilienza urbana, volti a migliorare l'impegno civico. Il modello Neighbourhood-Hub (NHub) implementato a Cagliari è uno di questi strumenti, volto a promuovere la partecipazione digitale e l'uso temporaneo degli spazi pubblici (Blečić et al., 2024). Questo modello si è dimostrato efficace nel migliorare il coinvolgimento della comunità e facilitare il processo decisionale partecipativo, dimostrando il potenziale degli strumenti digitali nella governance urbana (Blečić et al., 2024). Inoltre, sono stati implementati approcci partecipativi volti a potenziare la resilienza urbana e i cambiamenti climatici in città come Brescia, Genova e Matera. Questi approcci sottolineano l'importanza dell'impegno della comunità nella pianificazione di sistemi di drenaggio urbano sostenibili (SUD) e nell'adattamento ai cambiamenti climatici (Palla et al., 2024). L'uso dei Living Labs a Roma per la pianificazione della logistica urbana sostenibile evidenzia ulteriormente il potenziale di strumenti innovativi nel promuovere la co-creazione e il consenso pubblico (Maltese et al., 2023). Nelle iniziative di rigenerazione urbana, città di medie dimensioni come Parma stanno sperimentando modelli partecipativi ibridi che combinano abilmente approcci "top-down" con un coinvolgimento "bottom-up", con l'obiettivo di rafforzare l'identità unica dei quartieri locali e contemporaneamente facilitare la riqualificazione degli spazi pubblici in modo socialmente inclusivo (Costi et al., 2024). Tuttavia, la digitalizzazione delle pratiche partecipative rimane in una fase di sviluppo relativamente nascente: le infrastrutture di tecnologia dell'informazione e della comunicazione (ICT) che sono state istituite sono utilizzate prevalentemente per la

diffusione di base delle informazioni, mentre le piattaforme specificamente progettate per facilitare la co-progettazione di politiche pubbliche e incoraggiare la deliberazione online rimangono in gran parte sottoutilizzate e di natura marginale (Saviano & Iorio, 2010).

Altre importanti innovazioni democratiche comprendono aree come la pianificazione strategica urbana (Cristofoli et al., 2014), le iniziative sanitarie territoriali (Luisi & Hämel, 2024) e gli approcci partecipativi all'innovazione agroalimentare (Malandrin & Dvortsin, 2013), mentre le iniziative di citizen science, esemplificate dal progetto di monitoraggio partecipato della fertilità del suolo urbano condotto a Milano, illustrano i potenziali vantaggi dell'impiego di metodologie transdisciplinari per affrontare efficacemente situazioni socio-ambientali complesse (Criscuolo et al., 2024). Ulteriori iniziative settoriali specifiche, come i contratti fluviali nella regione nord-orientale (Venturini & Visentin, 2022), le riforme regionali del welfare in atto in Toscana (Benedetti e Villa, 2013) e i processi di certificazione forestale (Secco & Pettenella, 2006), esemplificano le sfide associate alla riconciliazione di interessi diversi e spesso in competizione nel contesto di quadri normativi frammentati che ostacolano una partecipazione coesa ed efficace governance amministrativa. A livello municipale, la progressione delle innovazioni democratiche diventa sempre più evidente, rivelando un panorama caratterizzato sia da progressi sofisticati che da sfide critiche associate ai processi di partecipazione.

Per quanto riguarda invece il patrimonio culturale, la governance partecipativa in Italia adotta un modello di partenariato pubblico-privato-comunità, enfatizzando un approccio basato sui beni comuni alla gestione del patrimonio culturale, come si è visto in vari casi di studio in tutto il Paese (Iaione et al., 2022).

Negli ultimi anni, l'Italia ha anche assistito all'emergere di esperienze di partecipazione "deliberativa", ispirate alle pratiche internazionali. Fra queste si annoverano i town meeting, ovvero grandi assemblee cittadine dedicate a un tema specifico, e i laboratori intensivi con

cittadini selezionati, organizzati come eventi singoli e di breve durata (Bobbio & Pomatto, 2007). Tali forme “one-shot” hanno fornito modelli sperimentali di coinvolgimento che, pur non stabilizzandosi, hanno influenzato le successive politiche partecipative locali (Bobbio & Pomatto, 2007).

Per quanto riguarda le comunità più piccole, la mancanza di solidi quadri istituzionali non è servita da deterrente all’emergere e alla crescita di processi partecipativi profondamente radicati nei contesti e nelle pratiche culturali locali. Il caso illustrativo di Peccioli dimostra come elementi come la coesione sociale, il capitale culturale e la stabilità politica possano catalizzare efficacemente lo sviluppo di pratiche di cittadinanza attiva incentrate sulla gestione del patrimonio locale e sulla gestione collaborativa dei servizi pubblici (Farinosi et al., 2023). Al contrario, in contesti come San Giovanni a Teduccio – quartiere della periferia orientale di Napoli che presenta indicatori di vulnerabilità socio-economica e fiducia istituzionale relativamente bassi – sono osservabili dinamiche di “partecipazione selettiva”, in cui un numero limitato di cittadini altamente motivati influenza e domina in modo sproporzionato i processi decisionali, emarginando efficacemente la comunità più ampia da un coinvolgimento significativo (Procentese & Gatti, 2023).

Capitolo 2 – Il framework teorico: Apprendimento organizzativo

2.1 L'apprendimento organizzativo: concetti e origini

2.1.1 Definizioni e significato di apprendimento organizzativo

L'apprendimento organizzativo (OL) è un concetto multiforme, che è generalmente inteso come il processo dinamico attraverso il quale le organizzazioni sviluppano, conservano e trasferiscono le conoscenze per adattarsi e prosperare in ambienti in continua evoluzione (Fussan, 1997; Chuah & Law, 2020). In questa prospettiva, l'OL comprende “sia la nozione di processo, cioè l'attività di apprendimento, sia la nozione di prestazione organizzativa, cioè il risultato del processo di apprendimento” (Dunphy et al., 1997), consentendo la trasformazione della conoscenza individuale in conoscenza organizzativa (Basten & Haamann, 2018). Questa trasformazione migliora la comprensione degli ambienti interni ed esterni e favorisce un processo decisionale più efficace (Yang, 2007; Vargas-Henández et al., 2016).

Nello specifico, l'OL deriva dall'acquisizione di intuizioni attraverso metodi come la sperimentazione, l'osservazione e l'analisi, facendo tesoro di successi e fallimenti (Serrat, 2017); in questo senso l'apprendimento coinvolge individui, gruppi e l'intera organizzazione, i cui membri operano come agenti di apprendimento all'interno di un sistema che può facilitare o limitare le loro esperienze (Serrat, 2017).

Inoltre, l'OL implica l'interazione fra livelli di analisi individuali e collettivi, che alla fine facilita il raggiungimento degli obiettivi organizzativi (Popova-Nowak & Cseh, 2015) e la rimodulazione di comportamenti e strutture in risposta ai cambiamenti ambientali per garantire efficacia e sopravvivenza a lungo termine (Kühbacher, 2023). L'equilibrio fra esplorazione e sfruttamento rappresenta un elemento chiave perché consente alle organizzazioni di riflettere e rivalutare i propri processi interni, incorporando la conoscenza nei sistemi organizzativi per favorire l'apprendimento e la crescita continui (Huang, 2016).

Il concetto di OL è strettamente connesso all'idea di organizzazione che apprende, che enfatizza la creazione di un ambiente che ottimizzi le opportunità di apprendimento e massimizzi i risultati (Cui-zhu, 2008); ciò richiede la creazione di meccanismi efficaci, una cultura di condivisione delle conoscenze e la codifica sistematica di quanto appreso affinché sia accessibile a tutti (Wilson, 2018). Infatti, cultura, struttura e infrastruttura organizzative costituiscono componenti fondamentali che facilitano il processo di apprendimento e aiutano a sviluppare competenze di base in grado di generare vantaggio competitivo (Pemberton & Stonehouse, 2000).

2.1.2 Distinzione tra apprendimento individuale e apprendimento organizzativo

La distinzione tra apprendimento individuale e apprendimento organizzativo è un argomento complesso e intricato che richiede la comprensione sia dei processi sia delle entità coinvolte.

L'apprendimento individuale riguarda i cambiamenti relativamente stabili delle conoscenze, delle competenze e dei modelli cognitivi che avvengono all'interno delle persone come risultato delle esperienze, della riflessione e della pratica (Kolb, 1984; Argyris & Schön, 1978). Questo apprendimento rimane in gran parte tacito finché non viene reso esplicito o condiviso con altri, e possiede il potenziale per essere disperso quando l'individuo lascia l'organizzazione (Nonaka, 1994; Walsh & Ungson, 1991). L'apprendimento individuale è prevalentemente orientato allo sviluppo personale e all'efficacia del singolo (Paul, 1996; Chauhan & Kalkis, 2021) ed implica sia fattori intrinseci sia estrinseci, come la motivazione, il feedback e le influenze sociali, che sono tutti fondamentali per lo sviluppo cognitivo ed emotivo degli individui (Paul, 1996).

Al contrario, l'apprendimento organizzativo è concettualizzato come un processo che avviene a livello di gruppo o organizzativo, che implica la creazione, l'acquisizione e il trasferimento di conoscenze che alla fine porta a cambiamenti cognitivi e comportamentali permanenti all'interno dell'organizzazione (Friedman, 2001; Bujor, 2011). Con l'apprendimento

organizzativo, le conoscenze individuali vengono scambiate, interpretate e infine incorporate in routine, norme, artefatti, sistemi e memoria collettiva, diventando un patrimonio che sopravvive ai singoli e guida l'azione congiunta (Fiol & Lyles, 1985; Levitt & March, 1988). Quindi, l'apprendimento organizzativo non è semplicemente un'aggregazione dell'apprendimento individuale; piuttosto, comprende una rete di interazioni e processi complessi come l'intuizione, l'interpretazione, l'integrazione e l'istituzionalizzazione della conoscenza tra diversi livelli dell'organizzazione (Zapata & Acosta, 2016). Tuttavia, il passaggio dall'apprendimento individuale a quello organizzativo non è automatico, ma è subordinato a pratiche sociali che includono la conversazione riflessiva, la negoziazione del significato e la codifica in procedure formali o tecnologie (Wenger, 1998; Argote & Ren, 2012). La relazione tra apprendimento individuale e organizzativo è simbiotica, in cui l'apprendimento individuale pone le basi per l'apprendimento organizzativo, ma quest'ultimo richiede un quadro più ampio che includa la conoscenza condivisa e la memoria collettiva come componenti integranti (McDougall & Beattie, 1998). In pratica, le organizzazioni di successo spesso bilanciano le iniziative individuali con l'assimilazione di conoscenze condivise, sebbene raggiungere questo equilibrio possa essere difficile in ambienti complessi o turbolenti (Hanaki & Owan, 2013). Tuttavia, strutture di potere, barriere culturali e politiche organizzative possono ostacolare la condivisione, impedendo che l'apprendimento individuale diventi una risorsa collettiva (Easterby-Smith & Lyles, 2011; Popova-Nowak & Cseh, 2015). Infine, Serrat (2017) osserva che gli individui agiscono come agenti di apprendimento, ma è il sistema che determina la misura in cui le conoscenze individuali vengono amplificate o disperse nell'organizzazione. Pertanto, mentre l'apprendimento individuale si concentra sullo sviluppo personale, l'apprendimento organizzativo comprende un cambiamento sistemico più ampio che integra i contributi individuali in un quadro organizzativo coeso.

2.1.3 Origini disciplinari dell'apprendimento organizzativo

Dopo aver chiarito i livelli dell'apprendimento, è doveroso esaminare le sue origini. Le radici disciplinari dell'apprendimento organizzativo possono essere ricondotte a molteplici campi accademici, come la psicologia, la sociologia, le scienze gestionali e l'antropologia culturale, che riflettono la sua natura intrinsecamente interdisciplinare (Easterby-Smith, 1997; Chuah & Law, 2020).

Storicamente, lo sviluppo dell'apprendimento organizzativo può essere fatto risalire alla metà del 1800, in coincidenza con l'ascesa della gestione industriale, che gettò le basi per i moderni studi organizzativi (Peltonen et al., 2018).

È in particolare nell'ambito delle scienze sociali, da Frederick Taylor a Gary Hamel, che significativi sforzi di ricerca hanno sottolineato come la conoscenza pratica può essere acquisita e gestita a livello delle organizzazioni, oltre che degli individui (Nonaka & Takeuchi, 2019). Più recentemente, nell'ambito della conoscenza organizzativa, il lavoro di Nelson & Winter (1982) ha sottolineato l'importanza del ruolo delle "routine" e delle "subroutine" nella "memoria organizzativa": comportamenti abituali che, coltivati con la ripetizione, diventano "geni organizzativi" che le generazioni successive possono ereditare e sfruttare (Nonaka & Takeuchi, 2019).

Il concetto di apprendimento organizzativo ha acquisito ulteriore importanza con la teoria comportamentale dell'azienda, che guarda all'apprendimento come conseguenza dei processi esperienziali e delle prestazioni organizzative, in contrasto con i modelli razionali del processo decisionale (Fang, 2012). La pubblicazione di "A Behavioral Theory of the Firm" ha spostato l'attenzione degli studiosi sulla comprensione delle organizzazioni come entità che apprendono dall'esperienza, in particolare attraverso successi e fallimenti nel raggiungimento degli obiettivi prestazionali (Fang, 2012), ponendo le basi per modelli successivi che vedono l'apprendimento come processo dinamico e sistemico, influenzato dai progressi tecnologici e dall'evoluzione

dei sistemi di gestione della conoscenza (Klimecki & Laßleben, 1998; Panagiotidis & Edwards, 2001; Smith, 2016).

Nel complesso, l'affermazione dell'apprendimento organizzativo come campo di studi è stata favorita dalla transizione verso il lavoro intellettuale, dai rapidi cambiamenti ambientali e dal riconoscimento della conoscenza come vantaggio competitivo vitale, nonché dall'insoddisfazione verso i paradigmi di gestione tradizionali e dalle pressioni competitive globali (Harvey & Denton, 1999). Anche l'apprendimento interorganizzativo è emerso come area di studio significativa, che indaga i meccanismi attraverso i quali le organizzazioni apprendono dal proprio ambiente e l'una dall'altra, migliorando così le capacità specifiche dell'azienda (Boerner, 2018). Questo approccio multidisciplinare sottolinea la complessità e la ricchezza dell'apprendimento organizzativo, evidenziando la sua capacità di integrare diverse prospettive teoriche e applicazioni pratiche in vari campi e settori (Mirvis, 1996; Smith et al., 2024).

2.2 Le principali teorie dell'apprendimento organizzativo

A partire dalle radici interdisciplinari delineate nel paragrafo precedente, l'apprendimento organizzativo si è progressivamente trasformato in quadri teorici ben definiti in grado di chiarire come la conoscenza venga generata, condivisa e assimilata sia dagli individui sia dalle collettività.

In generale, le teorie organizzative dell'apprendimento si preoccupano sia delle modalità con cui apprendono gli individui nei contesti organizzativi, sia delle modalità con cui apprendono le organizzazioni (Wenger, 1998). In letteratura sono presenti numerose teorie che riguardano l'apprendimento organizzativo e saranno presentate sistematicamente nelle sezioni seguenti.

I paragrafi successivi, infatti, approfondiranno i principali contributi che hanno segnato l'evoluzione di questo campo, a partire dai modelli di Argyris e Schön (1978; 1996), passando

per la prospettiva comportamentale di March (1991), la teoria della creazione di conoscenza di Nonaka & Takeuchi (1995) e fino al paragrafo specifico sulla learning organization di Senge (1990). A completare il quadro, verranno, inoltre, esaminati altri filoni rilevanti che arricchiscono la comprensione sull'apprendimento organizzativo.

2.2.1 Argyris e Schön

In ambito organizzativo, la teoria dell'azione di Argyris e Schön costituisce un quadro fondamentale per comprendere il comportamento umano e le dinamiche organizzative. Il presupposto di base è che il comportamento umano sia guidato da schemi cognitivi e normativi, che raramente sono resi espliciti, ma che possono essere indagati in modo sistematico (Argyris & Schön, 1974). Infatti, all'interno della teoria è evidenziata la distinzione tra le teorie dichiarate e le teorie-in-uso. Le teorie dichiarate rappresentano ideali e principi a cui gli individui affermano di aderire, mentre le teorie-in-uso riguardano i principi che effettivamente seguono (Argyris & Schön, 1974; Argyris, 1990). La discrepanza che si manifesta tra ciò che gli individui professano e i loro comportamenti reali genera un mismatch che attiva la riflessione critica (Argyris, 1982).

All'interno di questo framework, Argyris e Schön (1978) identificano due forme principali di apprendimento organizzativo: l'apprendimento a ciclo singolo e l'apprendimento a doppio ciclo. L'apprendimento a ciclo singolo confronta i problemi esistenti, i valori e le norme organizzative per sviluppare una soluzione adeguata (Basten & Haamann, 2018). Nello specifico, questo apprendimento modifica le strategie operative mantenendo l'integrità dei valori fondamentali sottostanti ed è particolarmente utile quando i problemi possono essere risolti senza cambiare norme o assunzioni profonde (Argyris & Schön, 1996; Basten & Haamann, 2018). Al contrario, l'apprendimento a doppio ciclo comporta un livello di riflessione più profondo che porta alla modificazione dei valori e delle assunzioni di base,

dimostrandosi indispensabile quando la risoluzione dei problemi richiede un cambiamento dei principi organizzativi (Argyris & Schön, 1996; Basten & Haamann, 2018).

Durante i processi di apprendimento, le organizzazioni possono incontrare un ostacolo significativo, le routine difensive, ovvero azioni e politiche che impediscono la comunicazione aperta e il confronto diretto con i problemi, e che sono spesso radicate nella cultura aziendale (Noonan, 2007; Yang, 2017).

Nonostante la loro influenza, le teorie di Argyris e Schön (1978;1996) hanno suscitato diverse critiche. Sebbene il concetto di apprendimento a doppio ciclo sia apprezzato per il suo potenziale trasformativo e creativo, non riesce a spiegare adeguatamente le resistenze emotive, gli ostacoli politici e gli imperativi di controllo manageriale che possono ostacolare l'apprendimento trasformativo (Diamond, 1986; Seo, 2003).

2.2.2 March

La teoria di March (1991), rappresenta un altro dei contributi più significativi nel campo del comportamento organizzativo, dei processi decisionali e dell'apprendimento. L'apprendimento organizzativo, secondo March (1991), è un processo complesso che coinvolge l'acquisizione, la distribuzione, l'interpretazione e la memorizzazione della conoscenza (Huber, 1991). Il processo di apprendimento, infatti, avviene attraverso l'esperienza diretta o indiretta (vicaria), ma può essere ostacolato da eventi rari o ambigui, che rendono difficile una corretta interpretazione delle informazioni (March, 1991).

Inoltre, March (1991) sottolinea il rischio dell'oblio organizzativo, fenomeno in cui la conoscenza accumulata nel tempo si perde a causa di cambiamenti nel personale, priorità o nell'erosione delle routine (Cohen, 1991; Huber, 1991). In queste situazioni, il processo decisionale fa affidamento su routine, regole empiriche e modelli comportamentali consolidati (March, 1991; Cowan, 1991).

Elementi chiave della teoria sono le due strategie fondamentali di apprendimento organizzativo: l'esplorazione e lo sfruttamento. L'esplorazione comprende attività come ricerca, variazione, assunzione di rischi, sperimentazione, gioco, flessibilità, scoperta e innovazione e riguarda la ricerca di nuove procedure per aumentare l'efficacia (March, 1991; Kim & Schachter, 2013). Al contrario, lo sfruttamento comprende perfezionamento, scelta, produzione, efficienza, selezione, implementazione ed esecuzione, e consiste nel miglioramento delle procedure esistenti (March, 1991; Kim & Schachter, 2013).

Secondo March (1991), l'efficacia e il successo dei processi di apprendimento dipendono dalla capacità dell'organizzazione di mantenere un equilibrio tra queste due strategie contrapposte. Infatti, i processi adattivi rafforzano lo sfruttamento più rapidamente rispetto all'esplorazione, con conseguente aumento dell'efficienza nel breve periodo; tuttavia, ciò potrebbe risultare autodistruttiva nel lungo termine, dato che un'eccessiva enfasi sullo sfruttamento può compromettere la capacità dell'organizzazione di innovare e adattarsi ai cambiamenti, causando stagnazione (Huber, 1991; March, 1991; Levinthal & March, 1993) e troppa enfasi sull'esplorazione può portare all'inefficienza (Huber, 1991).

Questo trade-off è noto in letteratura anche come "trappola del fallimento" e "trappola del successo" (March, 1991; Levinthal & March, 1993; Hollow, 2014). La trappola del fallimento si manifesta quando le organizzazioni sperimentano troppo senza consolidare, mentre la trappola del successo emerge quando si continuano a sfruttare soluzioni passate trascurando l'innovazione.

Per evitare le due trappole, molte imprese cercano di adottare soluzioni organizzative che permettano di bilanciare esplorazione e sfruttamento, sviluppando così ambidestria, cioè la capacità di perseguire soluzioni strutturali, temporali e contestuali (Tushman & O'Reilly, 1996; O'Reilly & Tushman, 2004; Gibson & Birkinshaw, 2004; Gupta et al., 2006; Simsek et al., 2009).

Nonostante questa teoria fornisca un quadro integrato per le organizzazioni che aspirano a “imparare a imparare” in modo efficace e sostenibile nel tempo (March, 1991), sono state sollevate alcune critiche, tra cui la difficoltà concettuale ed empirica di distinguere nettamente tra esplorazione e sfruttamento (Gupta et al., 2006; Deng et al., 2023) e la necessità di considerare le condizioni contestuali, le dimensioni politiche e culturali che influenzano l'apprendimento organizzativo (Kluge & Schilling, 2003; McKelvey, 2018).

2.2.3 Nonaka e Takeuchi

La teoria della conoscenza organizzativa, il Modello SECI, (Nonaka, 1991, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1997; Nonaka & Konno, 1998; Nonaka & Takeuchi, 2019) definisce la conoscenza e la sua creazione e pratica come “le convinzioni create e praticate dalle persone, attraverso le loro interazioni con gli altri e con l'ambiente, in una situazione o in un contesto specifico” e “un processo sociale perché le persone imparano a conoscere, agire o mettere in pratica qualcosa grazie all'interazione con gli altri, spesso in gruppo o comunque sotto l'influenza della società”. In questo modello, la conoscenza viene creata attraverso l'interazione tra la conoscenza tacita, che è personale e contestuale (Nonaka, 1991), e la conoscenza esplicita, che può essere articolata, codificata e comunicata per mezzo di simboli e linguaggio (Basten & Haamann, 2018).

La creazione di conoscenza organizzativa si articola in quattro fasi ricorsive che costituiscono il ciclo SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995; 1997; 2019): la socializzazione (condivisione di conoscenza tacita tra individui), esteriorizzazione (traduzione della conoscenza tacita in forma esplicita), combinazione (ricomposizione della conoscenza esplicita) e interiorizzazione (incorporazione pratica della conoscenza, che diventa nuovamente tacita) (Basten & Haamann, 2018; Nonaka & Konno, 1998; Nonaka & Takeuchi, 2019).

Le conversioni da tacito ad esplicito e la diffusione della conoscenza nell'organizzazione sono favorite da cinque *enablers*: l'intenzione, intesa come orientamento condiviso alla creazione e alla condivisione della conoscenza; l'autonomia, che consente a individui e team di sperimentare; la fluttuazione o caos creativo, che introduce discontinuità capaci di stimolare nuove interpretazioni; la ridondanza informativa, che favorisce la comunicazione; e la varietà necessaria, legata alla diversità di competenze ed esperienze presenti nell'organizzazione. Nel loro insieme, queste condizioni rendono più probabile che la conoscenza venga articolata, combinata e resa disponibile oltre i confini dei singoli individui e team (Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995; 2019).

Il Modello SECI costituisce la base della Spirale SECI, che è un modello dinamico che spiega come la pratica della conoscenza è facilitata, sostenuta e ampliata all'interno dell'organizzazione (Nonaka & Takeuchi, 2019). In questo processo la conoscenza non solo si accumula, ma viene costantemente convertita in azione, ampliando la base cognitiva e la comunità coinvolta nella sua creazione e applicazione (Nonaka & Takeuchi, 2019).

La forza motrice che consente di svilupparsi verso livelli ontologici superiori è la *phronesis*, intesa come saggezza pratica, ovvero quella conoscenza esperienziale che consente alle persone di effettuare valutazioni prudenti in modo tempestivo e di agire ispirandosi a valori, principi e morale (Nonaka & Takeuchi, 2019). Secondo gli autori, la *phronesis* consente di integrare la creazione di conoscenza con il perseguimento del bene comune, la capacità di anticipare e plasmare il futuro e la costruzione di comunità aperte al confronto, attribuendo ai leader un ruolo centrale nel guidare tali processi e nel favorire decisioni informate e responsabili (Nonaka & Takeuchi, 2001; 2019).

Un altro elemento svolge un ruolo importante nel processo di conoscenza ed è il *ba*, che è il contesto in cui si forgianno le relazioni e avvengono le interazioni umane e in cui è resa possibile la creazione di conoscenza (Nonaka & Takeuchi, 2019). Il *ba* non è un semplice spazio neutro,

ma un ambiente dinamico che incorpora e modella la conoscenza attraverso l'impegno reciproco dei partecipanti, consentendo la sintesi di prospettive diverse e la costruzione di significati condivisi. In questo senso, la conoscenza non può essere creata nel vuoto, ma richiede contesti sociali che favoriscano l'interazione "qui e ora", sostenendo al contempo la diffusione e la pratica della conoscenza e alimentando il movimento ascendente della spirale SECI (Nonaka & Takeuchi, 2019).

2.2.4 Prospettive cognitive e multilivello sull'apprendimento organizzativo

Oltre alle teorie finora esaminate, la letteratura sull'apprendimento organizzativo offre ulteriori prospettive.

Fiol e Lyles (1985), enfatizzano la dimensione cognitiva dell'apprendimento rispetto alla dimensione comportamentale, e definiscono l'apprendimento organizzativo come "il processo di miglioramento delle azioni attraverso una conoscenza e una comprensione migliori". Suggestendo che cambiamenti significativi si producano quando mutano le interpretazioni sottostanti e non soltanto i comportamenti di routine. In questo quadro, il contesto organizzativo può facilitare o ostacolare i risultati dell'apprendimento (Cao, 2010; Serrat, 2017).

Un ulteriore contributo riguarda la concettualizzazione di apprendimento organizzativo di Crossan, Lane e White (1999). Gli autori considerano l'apprendimento organizzativo un processo simultaneo, multilivello e dinamico che collega individui, gruppi e organizzazioni. Secondo gli autori sono sue i flussi di apprendimento: il feed-forward, che include una tensione tra la creazione di nuova conoscenza, iniziata a livello individuale poi convertita in un gruppo, e la conoscenza esplicita dell'organizzazione attraverso il dialogo, la conversazione e la cooperazione (Lenart-Gansiniec, 2021); ed infine il feedback: consente di convertire la conoscenza esplicita a livello organizzativo in conoscenza tacita a livello individuale attraverso pratiche e norme (Crossan et al., 1999).

2.3 Peter Senge e la Learning Organization

2.3.1 Introduzione alla visione sistemica dell'organizzazione

La visione sistemica dell'organizzazione, introdotta da Peter Senge (1990), rappresenta un punto di svolta nella teoria dell'apprendimento organizzativo. Senge, promotore del concetto di "learning organization" (Dumaine, 1994), postula che un'organizzazione che apprende è quella che "espande continuamente la propria capacità di creare il proprio futuro" (Senge, 1990). La caratteristica principale di una learning organization è data dalla sua abilità di integrare esperienze, intuizioni e riflessioni collettive, per promuovere un apprendimento continuo e dinamico, focalizzato sulla comprensione della complessità e sulla gestione delle interdipendenze tra le parti che compongono il sistema organizzativo (Flood, 1999). Questa prospettiva richiede l'adozione di una visione sistemica dell'organizzazione, secondo cui ogni elemento all'interno della struttura è interconnesso e partecipa nella produzione di conoscenza e innovazione (Sternan, 2000). Infatti, Senge (1990) riprendendo alcune intuizioni di Argyris e Schon (1978), sostiene che l'apprendimento organizzativo dipende dai processi riflessivi e dall'apprendimento degli individui all'interno dell'organizzazione, stabilendo così un parallelo tra apprendimento individuale e collettivo (Dunphy, 1997).

2.3.2 Le cinque discipline

In questo quadro, perché un'organizzazione diventi una "learning organization", dunque un'organizzazione capace di apprendere e creare il futuro che desidera, i membri dell'organizzazione devono padroneggiare cinque discipline (Dunphy et al. 1997), che sono un insieme di principi e pratiche tra loro interconnesse (Senge, 1990).

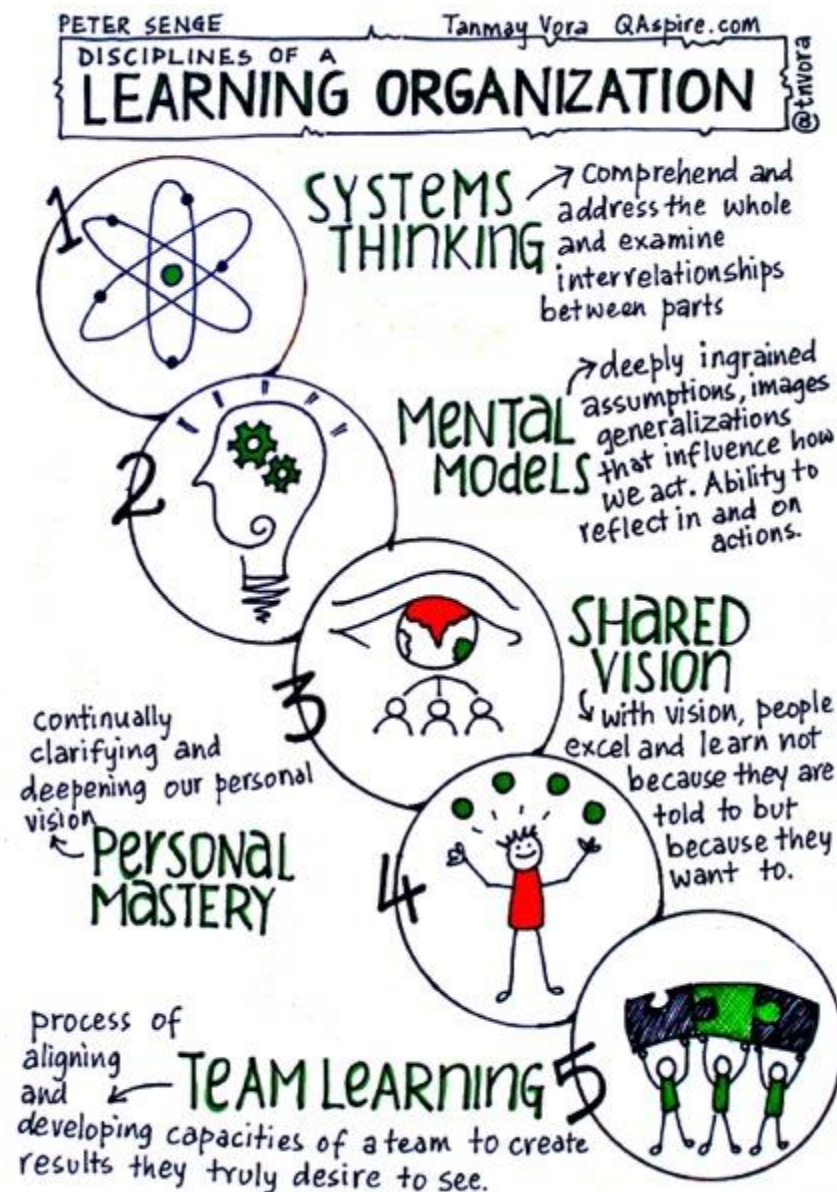


Figura 3 - <https://tanmayvora.com/peter-senge-how-to-overcome-learning-disabilities-in-organizations/>

2.3.2.1 Padronanza personale

La prima delle discipline è la padronanza personale, disciplina che ha lo scopo di “chiarire e approfondire continuamente la visione personale degli individui, concentrare le loro energie, sviluppare la pazienza e vedere oggettivamente la realtà” (Senge, 1990). È la disciplina della crescita e dell’apprendimento individuale. Senge la definisce una “pietra angolare essenziale”, il fondamento spirituale, delle organizzazioni che apprendono (Mella, 2016), dato che gli individui con un’elevata padronanza personale contribuiscono a un apprendimento organizzativo più solido. In pratica, questa disciplina implica l’impegno costante nel perseguire

il proprio sviluppo e la realizzazione delle proprie aspirazioni più elevate (Mella, 2016), favorendo un allineamento tra gli obiettivi individuali e quelli dell'organizzazione.

Come sottolinea Senge (1990), “la padronanza personale non è qualcosa che si possiede, è un processo” in cui “il viaggio è la ricompensa”. La padronanza personale implica che gli individui espandano continuamente la loro capacità di creare i risultati desiderati nella loro vita, promuovendo uno spirito di apprendimento all'interno delle organizzazioni (Manohar & Rao, 2011). Questa disciplina trascende la semplice acquisizione di competenze, richiede, infatti, anche la promozione di un profondo impegno per la crescita e l'apprendimento personali, il che a sua volta migliora la creatività e l'innovazione all'interno dei team (Owens & Kloster, 1994). Al centro della padronanza personale vi sono una serie di elementi chiave. Il primo è una visione personale chiara, ovvero saper definire con chiarezza che cosa si vuole davvero raggiungere a livello personale e professionale (Senge, 1990). Altro elemento è la tensione creativa, che comprende lo sviluppo della capacità di mantenere una tensione produttiva tra la visione ideale e la realtà attuale, così da motivare il cambiamento (Senge, 1990); l'autore parla di “gestire il divario tra la nostra visione e la realtà”, trasformandolo in motore per l'innovazione e l'apprendimento (Senge, 1990). Ci sono poi la consapevolezza della realtà e della verità, che richiede un impegno profondo per comprendere la realtà in modo oggettivo, senza auto-inganni e ciò comporta il riconoscimento di vincoli e strutture sistemiche che influenzano i risultati, nonché il riconoscimento delle proprie aree di miglioramento (Senge, 1990). Infine, altri elementi sono l'apprendimento attivo e uso del subconscio, che indicano l'importanza di utilizzare tutte le proprie facoltà cognitive ed emotive nel processo di apprendimento (Senge, 1990). Infatti, la padronanza personale coinvolge anche la “crescita spirituale” e l'uso della dimensione subconscia della mente per stimolare intuizioni creative (Senge, 1990).

La padronanza personale è un elemento fondamentale delle organizzazioni di apprendimento, che consente agli individui di allineare la propria crescita personale con gli obiettivi

organizzativi, migliorando così le capacità personali e collettive di plasmare il futuro (Senge, 1998).

2.3.2.2 Modelli mentali

“I modelli mentali sono assunzioni profondamente radicate, generalizzazioni o anche immagini, che influenzano il modo in cui gli individui comprendono il mondo e il modo in cui agiscono” (Senge, 1990). Senge (1990) definisce i modelli mentali come “ipotesi profondamente radicate, generalizzazioni o immagini che influenzano il modo in cui comprendiamo il mondo e il modo in cui agiamo”. Questi modelli sono convinzioni, ipotesi e immagini profondamente radicate che influenzano il modo in cui gli individui percepiscono e interagiscono con mondo. Gli stessi possono essere semplici generalizzazioni o teorie complesse e modellano in modo significativo il comportamento e i processi decisionali (Marques, 2014).

Sebbene rappresentino un aspetto vitale nella creazione di un’organizzazione che apprende (Dunphy, 1997), i modelli mentali “radicati [...] ostacolano i cambiamenti che potrebbero derivare dal pensiero sistemico” (Senge, 1990). In effetti, i modelli mentali spesso fungono da barriere a nuovi modi di pensare e agire, poiché possono confinare gli individui in zone di comfort mentale e comportamentale (Marques, 2014).

Nella pratica, questa disciplina consiste “inizia con il rivolgere lo specchio verso l’interno” per “portare alla superficie” (Senge, 1990) le proprie supposizioni interiori e rappresentazioni interne del mondo, per poi sottoporle a rigoroso esame critico (Mella, 2016). Ciò richiede un processo introspettivo, per individuare e ristrutturare i paradigmi di pensiero dati per scontati (Mella, 2016). Di conseguenza, lavorare sui modelli mentali significa innanzitutto sviluppare la capacità di riflessione profonda e ciò richiede onestà intellettuale e volontà di mettere in discussione le proprie certezze.

Senge (1990) propone, inoltre, di coltivare conversazioni di apprendimento (“learningful conversations”), in cui si bilanciano inquiry (indagine, domande aperte) e advocacy (argomentazione delle proprie idee). L’obiettivo è favorire aperture mentali e cambiamenti di prospettiva, così che le decisioni e le azioni organizzative non siano limitate da vecchi schemi mentali non più adatti (Mella, 2016). Pertanto, senza un lavoro specifico su questa disciplina, iniziative innovative o sistemiche rischiano di fallire perché contrastate da abitudini mentali e mentalità organizzative obsolete. Superare questi ostacoli significa anche andare oltre le politiche interne e i giochi di potere tipici delle organizzazioni tradizionali (Senge, 1990). Portando alla luce questi modelli e sfidandoli, le organizzazioni possono promuovere una cultura dell’apertura e dell’apprendimento, che è fondamentale per adattarsi ai cambiamenti e raggiungere obiettivi strategici (Liu, 2018; Said et al., 2016).

2.3.2.3 Visione condivisa

“La costruzione della visione condivisa è la pratica per far emergere ‘immagini del futuro’ condivise, che favoriscano l’impegno genuino e l’identificazione, piuttosto che il conformismo” (Senge, 1990). Nei contesti organizzativi, la capacità di coltivare una visione ampiamente condivisa del futuro ha un potere straordinario: “se c’è un’idea sul leadership che ha ispirato le organizzazioni per migliaia di anni, è la capacità di mantenere un’immagine condivisa del futuro che vogliamo creare” (Senge, 1990). Una tale visione ha la notevole capacità di sollevare il morale collettivo e spronare alla sperimentazione e all’innovazione; infatti, “quando esiste una visione autentica, le persone eccellono e apprendono non perché devono, ma perché vogliono” (Senge, 1990).

La disciplina della visione condivisa implica lo sviluppo di un’immagine collettiva del futuro che l’organizzazione aspira a realizzare, e che successivamente funga da forza guida per i suoi membri (Benade, 2012). Questa visione non è semplicemente un insieme di obiettivi o una

dichiarazione di intenti, ma incarna una destinazione futura ispiratrice che allinea le strategie, le politiche e le azioni dell'organizzazione (Watkins, 2024). Essa è caratterizzata da attributi come la chiarezza, la sfida e la capacità di ispirare ed è orientato al futuro (Kantabutra & Avery, 2011).

Nel complesso, la disciplina della visione condivisa opera come un potente strumento per allineare le aspirazioni individuali con gli obiettivi organizzativi, migliorando così l'impegno e le prestazioni collettive in vari settori (Mayer et al., 2017; Santos et al., 2022). Coltivare una visione realmente condivisa significa rendere esplicite e allineare le "immagini del futuro" che le persone hanno, in modo da generare un impegno genuino e volontario, anziché una semplice adesione formale (Sudiro, 2007; Mella, 2016). In pratica, una visione condivisa aiuta a creare una cultura che valorizzi la piena partecipazione e il coinvolgimento di tutti i membri, indipendentemente dal loro background o dalla loro esperienza (Sudiro, 2007).

Lo sviluppo di una visione condivisa è fondamentale per l'apprendimento organizzativo e la gestione del cambiamento, in quanto fornisce un quadro per l'azione collettiva e aiuta le organizzazioni a adattarsi e prosperare in ambienti in evoluzione (Senge & Ameln, 2019; Schuyler, 2021).

2.3.2.4 Apprendimento in team

"L'apprendimento di gruppo (team learning) inizia con il dialogo, la capacità dei membri di un team di sospendere i pregiudizi ed entrare nel pensiero collettivo" (Senge, 1990). Questa disciplina è fondamentale per sviluppare la capacità collettiva di "pensare e lavorare insieme" in modo coordinato (Mella, 2016). L'apprendimento di gruppo "inizia con il dialogo", perciò i membri del team imparano a sospendere supposizioni e pregiudizi, entrando in un flusso di pensiero condiviso (il "pensare in comune") che consente di esplorare idee in maniera collaborativa (Mella, 2016). L'enfasi posta sul dialogo e sul pensiero collettivo consente ai team

di sviluppare una comprensione condivisa e allineare i propri sforzi verso obiettivi comuni (Rebelo et al., 2019). Affinché un'organizzazione diventi una learning organization, è necessario che i team, riconosciuti come le unità fondamentali di apprendimento all'interno delle organizzazioni (Senge, 1990), si impegnino in un processo di apprendimento efficace (Dechant et al., 2000). Senge (1990), infatti, sottolinea che esistono “esempi sorprendenti di come l'intelligenza del gruppo superi l'intelligenza dei singoli membri”.

Nel quadro della disciplina dell'apprendimento di gruppo, l'autore distingue due forme complementari di conversazione che un team deve sapere alternare con consapevolezza: il dialogo, ossia “un libero flusso di significati [...] in cui i diversi punti di vista sono presentati come mezzo per far emergere nuove comprensioni collettive” (Senge, 1990); e la discussione, ovvero “un ‘ping-pong’ di idee in cui le posizioni vengono difese per decidere e scegliere un corso d'azione” (Senge, 1990). “Un team che apprende padroneggia il passaggio da dialogo a discussione e viceversa: obiettivi e regole sono diversi; confonderli porta a perdere sia la ricchezza esplorativa sia l'efficacia decisionale” (Senge, 1990). Questa dinamica è essenziale in quanto evita che dinamiche di potere, timore del conflitto o fenomeni di group-think soffochino l'intelligenza collettiva (Senge, 1990).

Una componente integrante di questa disciplina è anche la capacità di riconoscere e gestire quei modelli di interazione di gruppo che ostacolano l'apprendimento, ad esempio tendenze alla difensiva o al pensiero di gruppo (Mella, 2016).

Complessivamente, l'apprendimento di gruppo continua ad essere una disciplina vitale per promuovere l'innovazione e l'adattabilità nelle organizzazioni, sottolineando la necessità di una ricerca continua e di un'applicazione pratica per realizzare appieno il suo potenziale (Dechant et al., 2000; Rebelo et al., 2019).

2.3.2.5 Pensiero sistemico

Il pensiero sistemico è la “quinta disciplina che integra le altre quattro” (Senge, 1990). Si tratta, infatti, della disciplina centrale poiché fornisce l’ottica unificante che rende possibile la learning organization. Viene chiamata quinta disciplina proprio perché “stimola ciascuna delle altre discipline” e le coordina in un insieme organico (Mella, 2016).

Senge (1990) sottolinea che, in assenza di un orientamento sistemico, gli individui non sono motivati a considerare le interrelazioni che esistono tra le varie componenti organizzative. Al contrario, adottando il pensiero sistemico, si comprende che “il tutto può essere maggiore della somma delle sue parti” (Mella, 2016). Questo approccio invita a concepire l’organizzazione come “un insieme di parti interdipendenti” e per questo è necessario che vi sia uno spostamento di mentalità “dal vedere le parti al vedere il tutto” (Senge, 1990).

In quanto architave concettuale della learning organization, il pensiero sistemico offre la prospettiva olistica attraverso cui le altre discipline possono trovare un significato integrato, aiutando i leader a rintracciare le cause profonde dei problemi anziché limitarsi solo ai sintomi (Senge, 1990; Keegan, 2024). Il pensiero sistemico è descritto come una sensibilità ai sottili intrecci che caratterizzano i sistemi viventi, che è fondamentale per la pianificazione strategica e la risoluzione dei problemi all'interno delle organizzazioni (Sarmiento, 2020).

Dal punto di vista operativo, il pensiero sistemico fornisce mappe causali e modelli di feedback che facilitano l’identificazione di schemi, connessioni e retroazioni sia all’interno dell’organizzazione sia fra essa e il suo ambiente (Senge, 1990). Questi strumenti superano la logica lineare causa-effetto, mettendo in evidenza che “causa ed effetto non sono vicini né nel tempo né nello spazio” e che i problemi complessi derivano da dinamiche di sistema con ritardi e cicli di feedback (Senge, 1990).

L’approccio di Senge consente l’osservazione della realtà attraverso una lente sistemica, fornendo modelli utili per descrivere e rappresentare sistemi dinamici in continua evoluzione.

Questi modelli sono caratterizzati dalla loro ripetitività e ricorsione, in cui gli output diventano input, creando un ciclo che aiuta ad anticipare gli eventi futuri e a gestire i processi in modo efficace (Mella, 2016). In particolare, gli archetipi sistemici sviluppati attraverso questo approccio migliorano la capacità del manager di identificare e affrontare i problemi sistemici attraverso la comprensione delle relazioni frequenti all'interno di diversi ambienti (Mella, 2016).

Inoltre, il pensiero sistemico non si limita alla comprensione delle parti di un sistema, ma enfatizza le relazioni tra queste parti, il che è fondamentale per comprendere un insieme complesso e unificato (Zhang & Ahmed, 2020). Il pensiero sistemico comporta anche un cambio di paradigma nell'apprendimento organizzativo, in cui il pensiero tradizionale viene sostituito da un approccio di mentalità aperta che favorisce l'interdipendenza e accelera il cambiamento (Dochy et al., 2011).

L'approccio sistemico enfatizza, inoltre, l'importanza di vedere l'insieme e di riconoscere la natura dinamica e in evoluzione dei sistemi, che sono spesso caratterizzati da circuiti di feedback che possono essere rinforzanti o bilancianti (Galbraith, 2001; Randle & Stroink, 2018). Questa prospettiva è fondamentale per consentire alle organizzazioni di adattarsi e prosperare in un ambiente in rapida evoluzione, poiché incoraggia un cambiamento nella consapevolezza e nell'azione collettiva, che Senge chiama "metanoia" (Schuyler, 2021). Attraverso la metanoia, Senge immagina un mondo in cui le organizzazioni non solo sopravvivono ma prosperano abbracciando il cambiamento e promuovendo una comprensione profonda e sistemica delle loro operazioni e ambienti (Fillion et al., 2015; Schuyler, 2021).

Nel tentativo di affrontare con successo i dilemmi e le pressioni quotidiane e, soprattutto, per comprendere le complesse dinamiche che caratterizzano le organizzazioni, Senge (1990), integra la pratica delle cinque discipline con undici leggi di pensiero sistemico, ovvero principi

utili per aiutare i leader e i membri delle organizzazioni a riconoscere le interdipendenze e le conseguenze a lungo termine delle loro azioni. Le undici leggi sono:

1. I problemi di oggi derivano dalle soluzioni di ieri;
2. Più spingete avanti, più il sistema spinge indietro;
3. Prima di peggiorare, il comportamento migliora;
4. La via d'uscita più facile di solito riporta dentro il problema;
5. La cura può essere peggiore della malattia;
6. Più rapido è più lento;
7. Causa ed effetto non sono strettamente connessi nel tempo e nello spazio;
8. Piccoli cambiamenti possono produrre grandi risultati, ma le aree in cui si possono verificare gli effetti migliori sono spesso quelle meno ovvie;
9. Puoi avere la torta e mangiarla, ma non subito;
10. Dividere un elefante in due non produce due elefantini;
11. Non esistono colpe da attribuire.

La pratica costante e rigorosa delle cinque discipline, con l'implementazione strategica di queste undici leggi, aiuta a ridurre le probabilità che si verifichino le "learning disabilities", disfunzioni sistemiche che ostacolano e immobilizzano la capacità di apprendere delle organizzazioni (Senge 1990).

2.3.3 Le learning disabilities

Dunque, se da un lato le cinque discipline delineano le condizioni fondamentali affinché un'organizzazione possa apprendere e adattarsi, Senge (1990) introduce anche il concetto di "learning disabilities" – "incapacità di apprendere", ovvero disfunzioni sistemiche che, senza la pratica delle discipline e delle leggi sistemiche in assenza della loro interiorizzazione, ostacolano la crescita e l'adattamento organizzativo. Senge osserva provocatoriamente che se

le disabilità di apprendimento possono avere tragiche implicazioni per i bambini, per le organizzazioni possono rivelarsi fatali, causando il declino o il fallimento prematuro di molte imprese (Senge, 1990). Gran parte delle organizzazioni impara in modo carente proprio a causa di come sono strutturate e gestite (Vora, 2017). Senge (1990) sostiene infatti che “il modo in cui definiamo i ruoli lavorativi e, soprattutto, il modo in cui siamo stati educati a pensare e interagire sin dall’infanzia genera fondamentali disfunzioni di apprendimento. Queste “learning disabilities” agiscono nonostante gli sforzi e l’impegno di persone intelligenti e motivate (Senge, 1990); anzi, spesso più ci si sforza di risolvere i problemi con i metodi tradizionali, peggiori sono i risultati ottenuti, poiché gli individui continuano a operare entro gli stessi schemi mentali limitanti (Vora, 2017). Le poche forme di apprendimento che emergono in queste condizioni si verificano nonostante tali disfunzioni, che si infiltrano in qualche misura tutte le organizzazioni (Vora, 2017).

Per costruire organizzazioni capaci di apprendere (le learning organizations), Senge sostiene che è fondamentale riconoscere e superare queste disfunzioni radicate (Vora, 2017).



Figura 4 - <https://tanmayvora.com/peter-senge-how-to-overcome-learning-disabilities-in-organizations/>

2.3.3.1 I am my position

La prima disabilità descrive la tendenza degli individui all'interno delle organizzazioni a identificarsi esclusivamente con i loro ruoli lavorativi, cosa che limita la loro prospettiva e impedisce sia l'apprendimento sia, in senso più ampio, lo sviluppo organizzativo (Senge, 1990), favorendo così una situazione in cui sono assenti la comprensione sistemica e la collaborazione tra le funzioni (Easterby-Smith, 1990; Fillion et al., 2015).

Con questa mentalità, l'individuo definisce sé stesso unicamente in base alle attività che svolge quotidianamente nel proprio lavoro, perdendo di vista lo scopo più ampio dell'organizzazione

di cui fa parte (Kang, 2018). Senge (1990) osserva che, quando si chiede alle persone “che cosa fai per vivere?”, la maggior parte descrive i compiti che esegue, piuttosto che il contributo che apporta per il raggiungimento degli obiettivi dell’impresa (Kang, 2018). In altre parole, “chi siamo” viene ridotto a “ciò che facciamo” nel nostro ruolo specifico. Questo porta a una visione ristretta e miopica dell’organizzazione: si tende a vedere solo la propria posizione e a considerare le proprie responsabilità limitate ai confini ristretti del proprio ruolo (Kang, 2018). Tale mentalità impedisce agli individui di riconoscere il sistema più ampio e di comprendere in che modo le loro azioni contribuiscono agli obiettivi e alle sfide generali dell’organizzazione (Senge, 1990). Con questo concetto Senge critica le strutture organizzative tradizionali e ritiene debbano evolvere per abbracciare l’incertezza e la fiducia nei processi emergenti, che sono cruciali per una gestione efficace del cambiamento e l’apprendimento organizzativo (Senge & Ameln, 2019; Reese, 2020).

2.3.3.2 The enemy is out there

Il concetto “il nemico è là fuori” è un’espressione metaforica che evidenzia una mentalità comune nelle organizzazioni, in cui le difficoltà incontrate sono prevalentemente attribuite a fattori esterni piuttosto che a problemi interni (Senge, 1990). Questo concetto serve come avvertimento contro l’esternalizzazione della colpa e sottolinea l’importanza della riflessione interna e del cambiamento sistemico per affrontare efficacemente le sfide (Dochy et al., 2011). Questa disabilità si manifesta attraverso una tendenza ad attribuire i problemi organizzativi a cause esterne piuttosto che esaminare i processi interni e assumersi la responsabilità (Easterby-Smith, 1990; Fillion et al., 2015). Senge (1990) la definisce un *by-product* di “Io sono la mia posizione”; infatti, quando le persone vedono se stesse solo entro i confini limitati del proprio ruolo, non percepiscono come le loro azioni possano avere conseguenze al di là di quei confini (Kang, 2018).

2.3.3.3 The illusion of taking charge

Senge (1990) sostiene che molti leader e organizzazioni operano intrappolati nell'illusione di avere il controllo, spesso adottando strategie reattive per la risoluzione dei problemi, invece di adottare uno stile di leadership proattiva. Questa illusione rappresenta un pregiudizio cognitivo in cui gli individui sopravvalutano la propria capacità di influenzare i risultati (Langer, 1975; Presson & Benassi, 1996), che si traduce con un falso senso di sicurezza e che può impedire alle organizzazioni di comprendere e adattarsi veramente ai sistemi complessi (Senge, 1990). Questa forma di disabilità nasce quando i leader credono di poter controllare da soli i risultati, ignorando la complessità delle questioni sistemiche e la necessità di un'azione collettiva (Easterby-Smith, 1990; Fillion et al., 2015). Questa retorica può creare l'illusione di essere davvero padroni della situazione, quando in realtà si rischia di restare intrappolati in reazioni impulsive agli eventi esterni (Kang, 2018). Spesso infatti “la proattività è solo reattività camuffata”, soprattutto se consiste nel “diventare più aggressivi nel combattere un nemico là fuori” (Senge, 1990).

Pertanto, è di fondamentale importanza accettare l'incertezza e concentrarsi sull'apprendimento e sull'adattamento piuttosto che sul controllo (Senge & Ameln, 2019; Reese, 2020).

2.3.3.4 The fixation on events

Questa particolare disabilità consiste nella tendenza diffusa a concentrarsi unicamente sugli eventi immediati, perdendo di vista i trend e i processi di lungo periodo (Senge, 1990).

La “fissazione sugli eventi” è una diretta conseguenza del modo di pensare quotidiano: sin da piccoli si è portati a vedere la vita come sequenze di eventi e a ricercare per ciascun evento una causa diretta e ravvicinata (Lannon, 2018). Nei contesti organizzativi, questa tendenza si riflette in conversazioni dominate dai fatti del giorno: “le vendite di questo mese”, “il taglio di budget di ieri”, “chi è stato promosso o licenziato la scorsa settimana” (Senge, 1990). Sebbene

queste spiegazioni siano puntuali e corrette, tolgono l'attenzione dalle dinamiche di cambiamento a lungo termine che stanno dietro gli eventi (Senge, 1990).

Senge (1990) fa notare un'ironia fondamentale: “le minacce principali alla nostra sopravvivenza... non vengono da eventi improvvisi, ma da processi lenti e gradualisti”. In altre parole, mentre tutti gli occhi sono puntati sull'ultima crisi o urgenza, i fattori che davvero possono far fallire un'organizzazione stanno maturando gradualmente in sottofondo, restando inosservati e inaffrontati.

2.3.3.5 The parable of the boiled frog

Senge (1990) utilizza la metafora della “rana bollita” per descrivere l'incapacità di reagire a cambiamenti che seppur gradualisti, alla fine si rivelano come letali.

Il racconto, che ha le sue origini negli studi di sistemi, è il seguente: se si mette una rana in una pentola di acqua bollente, questa salterà immediatamente fuori; ma se la si pone in acqua a temperatura ambiente e si alza il calore gradualmente, la rana rimarrà nell'acqua che si riscalda, finché, divenuta intorpidita, finirà per morire bollita senza tentare la fuga (Senge, 1990). Il motivo è che la rana ha un sistema di allarme interno tarato sui cambiamenti improvvisi, mentre non percepisce come pericolosi i cambiamenti lenti e progressivi (Kang, 2018).

Analogamente, le organizzazioni sono spesso molto pronte a reagire a crisi esplosive, ma mostrano negligenza nell'attenuare minacce che si sviluppano lentamente nel tempo (Boin & van Eeten, 2013).

Pertanto, la parabola della rana bollita illustra un caso particolare di “fissazione sugli eventi”: ciò che manca, qui, è la consapevolezza del cambiamento graduale (Senge, 1990).

2.3.3.6 The delusion of learning from experience

Questa disabilità spiega come le organizzazioni spesso credano erroneamente di imparare in modo efficace dalle proprie esperienze, anche se, in verità, non è così (Senge, 1990).

Nelle organizzazioni moderne, molte delle decisioni più importanti hanno conseguenze che sfuggono all'esperienza immediata, rendendo vane o illusorie le lezioni che si crede di aver interiorizzato (Lennon, 2018).

Senge (1990) sottolinea che “ciascuno di noi ha un ‘orizzonte di apprendimento’, un limite di visione nel tempo e nello spazio entro cui valutiamo l'efficacia delle nostre azioni”. Quando le conseguenze delle nostre azioni superano tale orizzonte, “diventa impossibile imparare dall'esperienza diretta” (Senge, 1990). Ecco, quindi, il dilemma centrale dell'apprendimento organizzativo: “impariamo meglio dall'esperienza, ma non viviamo mai direttamente molte delle conseguenze delle decisioni più importanti” (Senge, 1990).

2.3.3.7 The myth of management team

Questa disabilità si riferisce all'illusione che un team di gestione sia coeso e allineato quando, in realtà, può essere frammentato e privo di visione e impegno condivisi (Easterby-Smith, 1990; Fillion et al., 2015).

Dietro la facciata di un “team” dirigente, spesso si nasconde un insieme di individui concentrati a proteggere il proprio territorio, la propria reputazione e il proprio ego (Kang, 2018). Vi è una forte pressione verso il conformismo: mantenere l'“immagine” di coesione e accordo può diventare più importante che affrontare sinceramente i dissensi (Kang, 2018).

Nella pratica, però, pochi management team lavorano davvero in modo sinergico, anzi, Senge (1990) afferma che la maggior parte di essi opera “al di sotto del livello del membro meno intelligente del gruppo”. Infatti, i membri di un management team “passano il tempo a difendere

la propria posizione, evitando qualsiasi cosa possa farli apparire in cattiva luce, e fingendo che tutti supportino la strategia collettiva” (Senge, 1990).

Se dovesse emergere disaccordo, verrebbe espresso in modo da attribuire colpa o polarizzare, riconducendo al “nemico è là fuori”, invece di far emergere diverse ipotesi e in modo costruttivo (Mathews, 2024). La ragione alla base di ciò è che “la maggior parte dei manager trova la ricerca collettiva della verità intrinsecamente minacciosa” (Senge, 1990): sin dalla scuola siamo addestrati a non ammettere di “non sapere la risposta”, e le aziende rinforzano questo atteggiamento premiando chi difende con sicurezza le proprie opinioni, non chi solleva domande (Mathews, 2024).

2.3.4 Il ruolo della leadership

La learning organization, come teorizzata da Senge (1990) richiede un cambiamento profondo e trasformativo sia nel ruolo della leadership sia nei valori culturali. Il modello tradizionale del “capo” eroico che impartisce ordini è obsoleto; occorre infatti una visione “nuova” della leadership che si concentra su “compiti più sottili e importanti” (Senge, 1990).

Il concetto di metanoia, o cambiamento di consapevolezza, di Senge (1990), mette in primo piano il fondamentale ruolo che i leader svolgono nel facilitare l’apprendimento collettivo e il pensiero sistemico, che sono essenziali per lo sviluppo di pratiche organizzative sostenibili (Schuyler, 2021). Senge introduce i concetti di apprendimento adattivo e generativo, che richiedono ai leader di creare ambienti in cui gli individui a tutti i livelli possano apprendere e crescere, piuttosto che affidarsi esclusivamente a direttive dall’alto verso il basso (Ahmed et al., 2014).

L’approccio delle cinque discipline è in linea con gli stili di leadership trasformativi che privilegiano l’emancipazione, la comunicazione aperta e la creazione di una visione condivisa, fondamentali per motivare e coinvolgere i dipendenti (Shtogren, 1999). Da questo punto di

vista, la cultura organizzativa passa dal dominio alla partnership, promuovendo così un modello di leadership più inclusivo e partecipativo (Eisler, 2015). Pertanto, una leadership efficace non consiste solo nel dirigere e influenzare, ma anche nel creare fiducia, promuovere un lavoro significativo e incoraggiare l'autodeterminazione tra i membri del team (Shtogren, 1999). Il risultato è un approccio olistico in cui i leader sono facilitatori dell'apprendimento e del cambiamento, consentendo alle organizzazioni di prosperare in ambienti dinamici (Reid & Dold, 2018).

Senge propone una visione diffusa della leadership: deve essere decentralizzata e distribuita a tutti i livelli organizzativi “così da accrescere la capacità di tutti di lavorare produttivamente verso obiettivi comuni” (Senge, 1990).

Nella learning organization, i leader sono “designers, stewards, teachers” e si assumono la responsabilità di creare un ambiente in cui le persone possano continuamente rafforzare le loro capacità di comprendere la complessità, chiarire la visione condivisa e migliorare i modelli mentali (Senge 1990). Il leader “designer” plasma l'architettura invisibile che sostiene la vita dell'organizzazione (Senge, 1990). Il suo compito primario è quello di progettare i processi di apprendimento, grazie ai quali i membri dell'organizzazione possono essere in grado di affrontare problemi critici e sviluppare la padronanza nelle cinque discipline (Senge, 1990). Nel paradigma del leader come “steward” i leader si esprimono attraverso “storie di scopo” narrazioni che spiegano perché l'organizzazione esiste, come dovrebbe evolvere e in che modo tale evoluzione si collega a qualcosa di più grande (Senge, 1990). Queste storie danno senso a ogni azione di leadership; nel raccontarle, il leader intreccia la propria visione personale con quella collettiva, diventandone “amministratore” (Senge, 1990). Gestire la visione implica responsabilità: il leader deve impegnarsi a servirla, ascoltando le visioni altrui e adattando la propria quando necessario, proprio perché le storie di scopo si trasformano nel momento stesso in cui vengono narrate (Senge, 1990). Infine, il leader come “teacher” è dotato di un forte senso

di stewardship e può esercitare la propria influenza aiutando le persone a sviluppare “visioni della realtà più accurate, perspicaci e responsabilizzanti” (Senge, 1990). Questa influenza può essere esercitata su quattro livelli: eventi, modelli di comportamento, strutture sistemiche e la “storia dello scopo”, anche se i leader delle learning organization si concentrano principalmente sugli ultimi due e aiutano i propri collaboratori a fare lo stesso (Senge, 1990). Il raggiungimento del successo si realizza quando si è in grado di concettualizzare gli input in modo che diventino conoscenza pubblica, “aperti alla sfida e a ulteriori miglioramenti” (Senge, 1990).

In sintesi, i leader agiscono architetti che progettano le condizioni per l'apprendimento, steward che custodiscono e coltivano la visione comune, e maestri che insegnano e facilitano l'apprendimento di tutti.

2.3.5 Punti di forza e critiche alla teoria

In seguito alla trattazione approfondita della teoria di Senge (1990), è opportuno soffermarsi sui principali punti di forza e sulle critiche rivolte a questo modello, concentrando l'attenzione sugli aspetti maggiormente rilevanti per comprendere i processi di apprendimento organizzativo negli Enti locali e il loro rapporto con la partecipazione pubblica.

Uno dei principali punti di forza del modello è l'enfasi sul pensiero sistemico. Questo approccio olistico aiuta le organizzazioni a comprendere in modo più completo le interdipendenze esistenti al loro interno e ad adattarsi ai cambiamenti del loro ambiente, promuovendo la crescita e l'innovazione sostenibili (Galbraith, 2001; Dochy et al., 2011). Il pensiero sistemico, la quinta disciplina, offre un approccio olistico utile alla comprensione di dinamiche organizzative complesse, consentendo un migliore processo decisionale e una pianificazione strategica (Clanon, 2009; Tahmir & Nawawi, 2016). Per gli enti locali, questa prospettiva permette di leggere la partecipazione pubblica come un processo che coinvolge attori interdipendenti – amministratori, funzionari e cittadini – e che richiede capacità collettive di

coordinamento.

L'attenzione del modello sulla visione condivisa e sull'apprendimento di gruppo promuove una cultura della collaborazione e del miglioramento continuo, che a sua volta può portare a un miglioramento delle prestazioni organizzative e della soddisfazione dei dipendenti (Sok & Le, 2023). Nello specifico, una visione condivisa consente agli individui di contribuire a un futuro comune, migliorando così la motivazione collettiva e l'allineamento all'interno dell'organizzazione (Clanon, 2009; Elkin et al., 2011). In continuità, l'apprendimento di gruppo favorisce l'apprendimento collettivo e la diffusione delle conoscenze, che sono cruciali per la resilienza e l'adattabilità organizzativa (Bui & Baruch, 2010; Hutasuhut et al., 2016). Questi aspetti risultano coerenti con i processi partecipativi, indirizzati alla costruzione di obiettivi condivisi e alla produzione di apprendimento sociale nei contesti comunali.

Inoltre, l'enfasi del modello sulla padronanza personale e sui modelli mentali sostiene la crescita e l'innovazione individuali, che sono cruciali per mantenere un vantaggio competitivo in mercati in rapida evoluzione (Hansen et al., 2020; Schuyler, 2021). Infatti, da un lato, la disciplina della padronanza personale incoraggia gli individui ad espandere continuamente le proprie capacità, promuovendo una cultura dell'apprendimento autodiretto e della crescita personale (Hutasuhut et al., 2021). Dall'altro, i modelli mentali, un'altra disciplina chiave, implicano la messa in discussione dei presupposti esistenti e la promozione di un dialogo aperto, che può portare a un pensiero innovativo e alla risoluzione dei problemi (Springmier et al., 2024). Nel contesto delle amministrazioni pubbliche, il lavoro sui modelli mentali permetterebbe la comprensione di eventuali resistenze interne, rigidità procedurali e schemi interpretativi che potrebbero influenzare sia l'apprendimento sia l'apertura verso forme di partecipazione dei cittadini.

Nel complesso, i punti di forza della teoria di Senge offrono un quadro concettuale utile per interpretare gli Enti locali come organizzazioni che apprendono attraverso processi partecipativi.

Tuttavia, nonostante i punti di forza, il modello non è esente da critiche. Ad esempio, Caldwell (2012) ha rivalutato il modello della learning organization, osservando che Senge concettualizza l'apprendimento organizzativo come una forma di leadership distribuita, ma non spiega in modo concreto come la leadership possa effettivamente essere condivisa o diffusa nella pratica quotidiana, né come affrontare le dinamiche di potere esistenti nelle organizzazioni gerarchiche. Questa osservazione risulta rilevante negli Enti locali, dove la leadership è influenzata da vincoli istituzionali e politici. Per tale ragione, diversi autori sottolineano che la leadership distribuita non può essere pienamente compresa senza considerare il ruolo complementare della followership. La capacità di un'organizzazione di apprendere e di innovare dipende infatti dall'interazione tra chi assume funzioni di guida e chi, seguendo in modo consapevole e proattivo, contribuisce alla costruzione e alla condivisione della conoscenza (DeRue & Ashford, 2010; Uhl-Bien et al., 2014).

Un'altra critica significativa riguarda la poca attenzione agli interessi individuali all'interno delle organizzazioni e la mancanza di prove empiriche sul legame tra apprendimento di gruppo e apprendimento organizzativo (Sok & Le, 2023). Nel caso delle amministrazioni pubbliche, ciò può tradursi nella difficoltà di trasformare l'apprendimento generato da gruppi o processi partecipativi in cambiamenti organizzativi strutturali.

Sebbene sia importante riconoscere limiti e critiche, il modello di Senge resta uno strumento prezioso per le organizzazioni che mirano a diventare learning organization e innovatori responsabili (Hansen et al., 2020). Queste considerazioni offrono quindi le premesse teoriche per comprendere la funzione della learning organization come quadro teorico-interpretativo dei processi partecipativi e come cornice per l'analisi empirica (cfr. §§ 2.6.2 e 2.6.3)

2.4 Dalle teorie alla pratica: l'apprendimento organizzativo negli Enti Locali

2.4.1 Le pubbliche amministrazioni come contesti di apprendimento

Le pubbliche amministrazioni operano in un contesto sempre più complesso e dinamico, realtà che sottolinea l'importanza fondamentale di possedere la capacità di apprendere dall'esperienza e adattarsi. Fin dagli anni '80, le riforme ispirate al New Public Management, hanno sottolineato come trasformare gli enti pubblici in organizzazioni che apprendono fosse la chiave per rispondere ad ambienti in evoluzione (Dunleavy et al., 2009). In questo quadro, una pubblica amministrazione che apprende è in grado di “acquisire e trasferire conoscenze, modificando il proprio comportamento sulla base di nuove informazioni e intuizioni” (Garvin, 1993).

Tuttavia, studi sul settore pubblico europeo mostrano che molte esperienze di apprendimento organizzativo sono di tipo “single-loop”, il che significa che sono orientate a risolvere problemi immediati, mentre il “double-loop learning”, che comporta il riesame critico di assunti e norme di fondo (Argyris & Schön, 1978), risulta più difficile a causa dei vincoli politico-istituzionali (Ranson & Stewart, 1994; Romme & van Witteloostuijn, 1999). Infatti, alcuni autori sostengono che nelle pubbliche amministrazioni i processi di apprendimento sono spesso dominio della leadership politica e non dell'amministrazione in sé (Common, 2004).

Nonostante questi limiti, le pubbliche amministrazioni hanno dimostrato di poter apprendere sia dai successi sia dagli insuccessi. Ad esempio, analisi condotte nel Regno Unito evidenziano come il settore pubblico abbia tratto insegnamento da eventi critici, migliorando progressivamente procedure e sistemi di risposta (Gilson, 2009). Inoltre, le amministrazioni imparano le une dalle altre, attraverso reti e scambi interistituzionali. Studi europei documentano processi di apprendimento inter-organizzativo tra enti locali; ad esempio, nel Regno Unito, lo schema Beacon Council è stato introdotto per premiare le eccellenze nei servizi pubblici locali e diffonderne le buone pratiche presso altri enti tramite workshop e reti dedicate (Downe et al., 2017). Analogamente, nell'Unione Europea programmi collaborativi e

gemellaggi tra città hanno facilitato la circolazione di conoscenze innovative tra amministrazioni di diversi Paesi. Anche in Italia, iniziative come il Forum PA e progetti a cura di Formez PA hanno messo in luce il ruolo degli enti locali come laboratori di apprendimento: emblematico è il caso del Comune di Varese, la cui esperienza di formazione interna è stata riconosciuta come miglior progetto nella gestione del personale al Forum PA 1999 (Daviddi & Tonon, 2000). Questi casi dimostrano che, quando le pubbliche amministrazioni investono in formazione, gestione della conoscenza e innovazione, possono divenire contesti fertili di apprendimento organizzativo, capaci di generare e condividere sapere a beneficio sia dell'ente sia della collettività.

2.4.1.1 Applicazione delle cinque discipline di Senge nel settore pubblico

L'idea di organizzazione che apprende ha trovato applicazione nel settore pubblico. In diversi ambiti, sanità, istruzione, enti locali, studiosi e dirigenti hanno tentato di tradurre le cinque discipline di Senge (1990) in iniziative concrete per migliorare le performance pubbliche e la capacità di adattamento delle istituzioni.

Nel settore sanitario, ad esempio, il modello della learning organization è stato utilizzato come approccio per promuovere la qualità e l'innovazione nei servizi. Al-Abri e Al-Hashmi (2007) evidenziano che una learning organization sanitaria aspira a “educare i propri membri con conoscenze sempre aggiornate per produrre personale competente e sicuro, capace di promuovere la qualità nei servizi sanitari”, e le cinque discipline vengono applicate per garantire che gli operatori sanitari posseggano conoscenze e competenze aggiornate per promuovere la qualità e la sicurezza nei servizi sanitari (Al-Abri & Al-Hashmi, 2007). Tuttavia, l'applicazione di questo modello non è priva di sfide: silos professionali, gerarchie ospedaliere rigide e una cultura blame-oriented (orientata alla colpevolizzazione) possono ostacolare la piena realizzazione della learning organization in sanità (Al-Abri & Al-Hashmi, 2007).

In ambito scolastico, gli insegnanti considerano il modello come una struttura in grado di trasformare le scuole in learning organization, sebbene le percezioni cambino in base all'esperienza di insegnamento piuttosto che essere influenzate dal genere o dal tipo di scuola (Haider et al., 2020). Ad esempio, nelle scuole superiori professionali di Seoul è stata convalidata l'applicabilità del modello, dimostrando che i concetti di Senge, inizialmente sviluppati in un contesto occidentale, possono essere adattati efficacemente ai contesti educativi asiatici (Park, 2008).

Per quanto riguarda gli enti locali e le amministrazioni pubbliche, una serie di casi di studio, come quelli condotti nei settori pubblici rumeni e sudafricani, sottolineano l'importanza di coltivare una cultura dell'apprendimento continuo e dell'innovazione per migliorare l'erogazione dei servizi e l'efficacia organizzativa (Binza, 2005; Antonovici, 2020). In West Java, l'implementazione di learning organization nei governi locali ha mostrato risultati positivi in termini di dialogo, indagine e leadership strategica, sebbene aree come la formazione continua dei dipendenti e i sistemi di comunicazione richiedano un ulteriore sviluppo e perfezionamento (Listiani et al., 2022). Il caso della municipalità metropolitana di Kocaeli, città situata nella Turchia nord-occidentale, dimostra che le organizzazioni pubbliche possono effettivamente adottare i principi dell'organizzazione dell'apprendimento, anche se è necessario impegno per il miglioramento continuo e l'adattamento alle mutevoli condizioni (Yazıcı, 2016). Il concetto di learning organization è considerato essenziale per le organizzazioni di servizio pubblico per adattarsi ai rapidi cambiamenti tecnologici, economici e sociali, migliorando così l'erogazione dei servizi e soddisfacendo le aspettative in evoluzione dei cittadini (Binza, 2005; Yazıcı, 2016).

L'applicazione del modello di Senge (1990) alle amministrazioni pubbliche ha il potenziale per produrre diversi vantaggi, che comprendono in particolare una maggiore produttività ed efficacia nella fornitura di servizi pubblici, poiché l'apprendimento può costituire un vantaggio

competitivo in un ambiente globalizzato (Binza, 2005). I principi del modello di Senge applicati alle politiche pubbliche aiutano a promuovere l'innovazione, l'adattabilità e la governance etica, a condizione che vi sia uno sforzo concertato per affrontare gli impedimenti specifici del settore e sfruttare le dinamiche degli ambienti del settore pubblico (Visser & Toghiani, 2016; Hansen et al., 2020). La veridicità di queste affermazioni è stata confermata da ulteriori studi. Ad esempio, Shava e Muringa (2024) hanno studiato amministrazioni locali in Sudafrica rivelando che l'implementazione di piattaforme di apprendimento continuo e di condivisione della conoscenza all'interno dei comuni può aiutare a mitigare gravi inefficienze burocratiche e migliorare l'efficacia nell'erogazione dei servizi. I loro risultati indicano che, "se applicati correttamente", i principi della learning organization possono ridurre l'inefficienza amministrativa e la resistenza all'innovazione, favorendo un cambiamento organizzativo positivo (Shava & Muringa, 2024). In particolare, hanno scoperto che strategie di change management basate su apprendimento collaborativo e visione comune aiutano a creare un ambiente favorevole alla trasformazione istituzionale (Shava & Muringa, 2024). Queste strategie, quando sostenute dalla leadership, hanno prodotto benefici quali: maggiore capacità innovativa, miglior coordinamento intersettoriale e una più elevata resilienza organizzativa di fronte a tagli di bilancio o cambi di mandato politico (Shava & Muringa, 2024). In sintesi, sebbene l'adozione dei principi della learning organization nel settore pubblico sia promettente, richiede strategie su misura che affrontino le sfide specifiche del settore e sfruttino le dinamiche uniche della pubblica amministrazione (Glennon et al., 2019).

Tuttavia, è fondamentale riconoscere che la transizione verso la creazione di una learning organization nella pubblica amministrazione è piena di sfide, tra cui l'eccessiva formalizzazione, l'utilizzo limitato delle conoscenze dei clienti e l'insufficienza di risorse (Pasieczny, 2023). L'integrazione dei principi della learning organization richiede un ambiente favorevole e necessità di un approccio trasformativo che combini la teoria organizzativa con la

scienza politica per affrontare la natura complessa della governance pubblica; approccio che includa incentivi, rimozione delle barriere gerarchiche e cambiamenti culturali, insieme a un forte sostegno legislativo (Kingsbury, 1999; Christensen & Lægreid, 2018).

2.4.2 Metodi a supporto dell'apprendimento organizzativo

Per guidare le organizzazioni nella progettazione dei processi di apprendimento, Basten & Hammann (2018) propongono una mappatura di approcci in grado di sostenere l'apprendimento organizzativo, affermando che è importante adottare diversi approcci affinché l'apprendimento possa realizzarsi. Gli approcci proposti possono essere classificati in tre categorie: basati sulle persone, sui processi e sulla tecnologia; ciascuna categoria prevede l'utilizzo di diversi metodi e strumenti.

Gli approcci basati sulle persone si concentrano sul ruolo attivo degli individui e delle loro interazioni come leva fondamentale per promuovere l'apprendimento organizzativo e il trasferimento della conoscenza. Questi approcci valorizzano la dimensione umana come canale privilegiato per la creazione, la condivisione e l'evoluzione del sapere all'interno dell'organizzazione. I metodi riconducibili a questi approcci sono:

- Responsabile della conoscenza: deve "fornire input critici al processo di creazione e utilizzo della conoscenza all'interno dell'azienda e facilitare gli sforzi per migliorare tali processi se necessario" (Jones et al., 2003); deve facilitare "lo sviluppo e l'approfondimento delle competenze e capacità esistenti e la creazione di nuove competenze e capacità specifiche dell'azienda progettate per fornire all'organizzazione un vantaggio competitivo di primo piano" (Rastogi, 2000); può sostenere attivamente cambiamenti nei valori fondamentali, negli obiettivi organizzativi e nella cultura, nonché nel comportamento degli individui (Jones et al., 2003). Inoltre, guida "lo sviluppo della strategia della conoscenza" (Jones et al., 2003).

- Relazioni diadiche: Questo approccio include sia il coaching che il mentoring. Le relazioni diadiche facilitano il trasferimento della conoscenza poiché si concentrano sull'apprendimento di "qualcosa che lui o lei avrebbe imparato meno bene, più lentamente o per niente se lasciato solo" (Bell, 2000).
- Eventi per interazioni informali: Gli eventi per le interazioni informali facilitano il trasferimento di conoscenze tra gli individui consentendo discussioni informali (Akbar & Mandurah, 2014; Leonard & Sensiper, 1998).
- Mediatore di conoscenza: coltiva un senso di fiducia (Cheng, 2009) e “facilita il trasferimento di conoscenza tra le unità organizzative” (Pawlowski & Robey, 2004). Poiché determina "cosa fanno le persone in altri uffici e chissà cosa" (Teodorescu, 2006), crea mappe mentali sulle risorse di conoscenza (Teodorescu, 2006) confrontabili con i database sulle esperienze dei dipendenti (imparando dalle esperienze passate). Contribuisce anche ad apprendere dagli altri in quanto "crea un collegamento tra organizzazioni che hanno conoscenze o abilità speciali" (Cheng, 2009). Aiuta anche “le comunità a comprendere la lingua dell’altro” (Pawlowski & Robey, 2004) e “manipola la conoscenza prima di trasferirla da un contesto all’altro” (Cillo, 2005).
- Gestore della conoscenza: supporta il trasferimento di conoscenza in quanto "aiuta a gestire la conoscenza acquisita in modo che sia archiviata correttamente all'interno di directory logiche e facili per le persone a trovare ciò di cui hanno bisogno" (Jones et al., 2003). Contribuisce all'apprendimento dalle esperienze passate poiché ha la "capacità di raccogliere, organizzare, archiviare e utilizzare informazioni e conoscenze" (Karim & Hussein, 2008) e aiuta "un'organizzazione a ottenere intuizioni e comprensione dai suoi propria esperienza” (Pantry & Griffiths, 2003).
- Gestione delle competenze: aiuta le organizzazioni a trasferire le conoscenze perché due o più persone hanno il potere di “riutilizzare le conoscenze acquisite in precedenza dalle

risorse all'interno della loro organizzazione” (Crowder et al., 2002). Se estesa agli stakeholder esterni, la gestione delle competenze tiene conto dell'apprendimento dagli altri (Lindvall & Rus, 2003).

- Rotazioni di lavoro: facilitano il trasferimento della conoscenza in quanto mirano a stabilire la ridondanza della conoscenza (Fægri et al., 2010; Nonaka & Takeuchi, 1995). I dipendenti traggono vantaggio dalle esperienze dei loro colleghi mentre la conoscenza si diffonde più facilmente in tutta l'organizzazione (Prusak, 1997).

Gli approcci basati sui processi pongono l'accento sull'organizzazione e la strutturazione delle attività di apprendimento e trasferimento della conoscenza attraverso pratiche collaborative, riflessive e sistematiche. Questi metodi valorizzano la dimensione operativa e interattiva dell'apprendimento, spesso attraverso il lavoro condiviso e la risoluzione di problemi complessi. A questo approccio si associano metodi come:

- Action learning: aiuta i dipendenti a sperimentare in quanto “può essere particolarmente utile quando si affronta un problema complesso che l'individuo trova difficile da risolvere utilizzando metodi tradizionali” (Kesby, 2008). Le discussioni aperte consentono di imparare gli uni dagli altri e "migliorano la capacità dei partecipanti di riflettere e imparare dalle loro esperienze individuali e collettive" (Kesby, 2008). A causa di numerosi incontri prefissati, “molte persone iniziano a imparare con e dagli altri, e nasce una comunità di apprendimento” (Revans, 1982), consentendo così il trasferimento delle conoscenze. L'action learning può essere applicata all'interno delle sessioni comuni della comunità di pratica.
- Comunità di pratica: aumentano il livello di trasferimento delle conoscenze (Dewhurst & Cegarra-Navarro, 2004) in quanto forniscono “un ambiente di apprendimento informale in cui i novizi e i membri esperti della comunità possono interagire con ciascun altro, condividere le loro esperienze di essere in una particolare professione, e

imparare gli uni dagli altri” (Hara & Schwen, 2006). Seguendo questa affermazione, la CoP aiuta anche a imparare dalle esperienze passate. I dipendenti possono utilizzare il corpo esperto di un CoP come forum per avviare la risoluzione sistematica congiunta dei problemi (Pavlin, 2006; Wenger & Snyder, 2000). La CoP può essere alternativamente formata da partecipanti al di fuori dei confini organizzativi (Dewhurst & Cegarra-Navarro, 2004) che aiutano ad imparare dagli altri. Durante la partecipazione alle sessioni della comunità, vengono prodotti più artefatti e risorse e si sviluppa più conoscenza (Krishnaveni & Sujatha, 2012). Le organizzazioni devono supportare CoP fornendo infrastrutture tecniche come wiki, chat room e videoconferenze (Brazelton & Gorry, 2003; Brown & Duguid, 1991). L’uso di questi strumenti porta a nuovi asset di conoscenza, che possono essere utilizzati anche per la combinazione di conoscenze esplicite (Ardichvili et al., 2003). Tale approccio rappresenta probabilmente il più potente per supportare e abilitare l’apprendimento organizzativo (Basten & Haamann, 2018).

- Team interfunzionali: possono essere utilizzati per il trasferimento di conoscenze poiché “consentono a un’organizzazione di mettere insieme un’ampia gamma di competenze provenienti da varie unità per svolgere compiti complessi” (Davidow & Malone, 1992; Huang & Newell, 2003). Riunendo individui di diverse unità organizzative, gli individui sono in grado di osservare le abitudini lavorative degli altri e quindi assorbire la loro conoscenza tacita (socializzazione). Sono spesso usati quando si pone l’accento sulla creatività e l’innovazione (Huang & Newell, 2003).
- Fabbrica dell’esperienza: supporta l’apprendimento dall’esperienza passata. L’esperienza viene distribuita durante la pianificazione e l’esecuzione di progetti in corso e futuri (Basili & Seaman, 2002; Schneider et al., 2002). Ciò consente alle organizzazioni di trasferire in modo efficiente le proprie conoscenze. Sebbene non sia

il suo compito principale, le fabbriche dell'esperienza potrebbero anche utilizzare la conoscenza esterna dei concorrenti attraverso il benchmarking (imparare dagli altri).

- Valutazioni post-mortem: supportano l'apprendimento dall'esperienza passata mentre catturano l'esperienza dai progetti completati (Birk et al., 2002). Il workshop "fa sì che i membri del team di progetto condividano e comprendano le reciproche prospettive" (Birk et al., 2002) e, accompagnato da relazioni scritte, facilita il trasferimento delle conoscenze all'interno dei confini organizzativi. Inoltre, le valutazioni post-mortem possono supportare l'apprendimento da altri.
- Briefing di progetto: l'apprendimento dagli altri può essere supportato includendo membri di organizzazioni esterne. Attraverso frequenti interazioni tra i diversi soggetti interessati, l'approccio promuove la socializzazione. Prevede "la condivisione delle esperienze esplicitate, ovvero dei documenti e la loro integrazione con le specifiche funzionali del progetto di sviluppo iniziale" (Hoegl & Schulze, 2005). Questo processo porta a sua volta alla combinazione di conoscenze esplicite.
- Ricerca e sviluppo: utilizza "i risultati della ricerca, la conoscenza scientifica o le nuove idee" (Remondino & Bresciani, 2011) e quindi supporta la risoluzione sistematica dei problemi.
- Formazione: utilizzando esperti interni o assumendo formatori e consulenti esterni (Dorairaj et al., 2012), la formazione facilita l'apprendimento dalle esperienze passate e l'apprendimento dagli altri. Poiché supportano la diffusione, ad esempio, della conoscenza di processo e tecnica (Chau et al., 2003; Cheng & Hampson, 2008).

Infine, gli approcci basati sulla tecnologia si fondano sull'utilizzo di strumenti digitali e sistemi informatici per facilitare l'acquisizione, la condivisione e la creazione della conoscenza all'interno e all'esterno dell'organizzazione. Questi metodi si basano sull'infrastruttura tecnologica per rendere più accessibile e sistematico il processo di apprendimento, sfruttando

la capacità delle tecnologie di archiviare, organizzare e diffondere informazioni. I metodi riconducibili a questo approccio sono:

- Depositi di conoscenza: è percepito come “l’unico strumento per catturare e trasferire la conoscenza” (Paik & Choi, 2005). I dipendenti partecipano alle attività di condivisione della conoscenza e la presenza di archivi di conoscenza stimola l’esternalizzazione della conoscenza tacita dei dipendenti (Gallupe, 2001; Wu et al., 2010). I depositi di conoscenza fungono da strumento che aiuta i dipendenti a trovare, ordinare o classificare diverse risorse di conoscenza esplicita e quindi combinarle per creare nuova conoscenza esplicita.
- Mondi virtuali: consentono agli utenti di sperimentare o modificare prodotti o funzionalità prima che esistano fisicamente (Füller & Matzler, 2007). Poiché la conoscenza è condivisa nei mondi virtuali (Mueller et al., 2011), questo approccio supporta il trasferimento della conoscenza. Interagendo e utilizzando database condivisi (Mueller et al., 2011), i dipendenti possono imparare dalle esperienze passate. Allo stesso modo, il sostegno può essere incoraggiato per imparare dagli altri se i mondi virtuali sono stabiliti a livello interorganizzativo.

Per quanto riguarda il contesto pubblico sono stati impiegati diversi metodi per migliorare e facilitare i processi di apprendimento, tra questi ci sono il Learn PaD, le piattaforme e-learning e l’apprendimento esperienziale.

Il Learn PaD è un metodo di modellazione per supportare l’apprendimento nelle pubbliche amministrazioni. Si basa sulla descrizione delle procedure e del contesto di lavoro dei dipendenti pubblici, utilizzando diversi modelli per organizzare e mettere in relazione le conoscenze necessarie per le attività quotidiane (Bertolino et al., 2015; Angelis et al., 2016). Il metodo include un’infrastruttura che configura automaticamente una piattaforma collaborativa basata sulla tecnologia wiki, che consente la condivisione delle conoscenze e la collaborazione

tra le parti interessate (Angelis et al., 2016). Il Learn PaD non solo facilita il recupero delle conoscenze, ma favorisce anche l'emergere di nuove conoscenze relative alle procedure. Questa metodologia è integrata da un approccio di gestione e apprendimento della conoscenza orientato ai processi, che sfrutta i modelli relativi all'impresa per organizzare la conoscenza a fini di apprendimento (Bertolino et al., 2015). Il Learn PaD supporta l'apprendimento sia informativo che procedurale, allineando gli obiettivi di apprendimento con gli indicatori chiave di prestazione, per fornire un'esperienza di apprendimento completa (Bertolino et al., 2015).

Anche l'uso delle piattaforme di e-learning nella pubblica amministrazione è stato ampiamente adottato, principalmente grazie alla loro capacità di eliminare i vincoli spaziali e temporali, consentendo ai dipendenti di accedere ai materiali di formazione sempre e ovunque (Sannia et al., 2009). La valutazione degli ambienti di apprendimento virtuali (VLE) nella pubblica amministrazione ha evidenziato l'importanza di sistemi di comunicazione, servizi di supporto e oggetti didattici di qualità (Sannia et al., 2009). Il quadro per la valutazione dei VLE si concentra su questi elementi per garantire che l'ambiente di apprendimento soddisfi le esigenze degli studenti adulti, che non fanno parte della generazione di Internet ma devono utilizzare nuovi strumenti educativi (Sannia et al., 2009).

Infine, l'apprendimento esperienziale è emerso un prezioso strumento pedagogico nella pubblica amministrazione, colmando il divario tra conoscenze teoriche e applicazioni nel mondo reale. Questo approccio, che include tirocini, progetti basati sui clienti e attività pratiche, offre agli studenti l'opportunità di osservare e lavorare con professionisti nel campo prescelto (Imperial & Prentice, 2022). È stato dimostrato che l'integrazione dell'apprendimento esperienziale nei programmi della pubblica amministrazione coltiva i valori del servizio pubblico, sviluppa competenze professionali e crea reti interpersonali, in particolare tra gli studenti in età prescolare (Imperial & Prentice, 2022).

2.4.3 Le condizioni per l'apprendimento organizzativo nel settore pubblico

Diversi fattori e variabili possono facilitare o ostacolare l'apprendimento organizzativo nelle pubbliche amministrazioni, e sono condizioni multidimensionali e interdipendenti (Moynihan & Landuyt, 2009). La letteratura evidenzia che condizioni di leadership, cultura, struttura organizzativa, competenze e politiche istituzionali giocano un ruolo chiave nel determinare la capacità di un ente pubblico di apprendere e innovare (Moynihan & Landuyt, 2009).

Le pubbliche amministrazioni che hanno ottenuto progressi nell'apprendimento organizzativo spesso hanno intrapreso cambiamenti culturali profondi, promuovendo valori di trasparenza, collaborazione e miglioramento continuo (Gilson et al., 2009). Infatti, la cultura dell'apprendimento organizzativo svolge un ruolo cruciale nell'efficacia della pubblica amministrazione come ambiente di apprendimento. Uno studio sull'attuazione delle politiche pubbliche in un governo locale in Perù ha rilevato che le competenze manageriali e la cultura dell'apprendimento organizzativo influenzano in modo significativo l'apprendimento continuo e l'innovazione all'interno delle istituzioni (Izquierdo et al., 2025). Analogamente, una ricerca in Namibia ha rilevato che la cultura dell'apprendimento organizzativo è una condizione abilitante per una maggiore produttività e motivazione dei dipendenti allineando i comportamenti ai valori e alle norme organizzative (Kaupa, 2022).

La leadership è una componente fondamentale nel creare e definire le condizioni per l'apprendimento organizzativo nel settore pubblico. Nelle amministrazioni pubbliche la leadership assume una natura duale: da un lato, la leadership politica, esercitata dagli organi eletti (sindaci, assessori, consiglieri), orienta la direzione strategica e definisce le priorità delle politiche pubbliche; dall'altro la leadership amministrativa, affidata ai dirigenti e ai funzionari, traduce tali indirizzi in pratiche gestionali, coordinamento operativo e processi di apprendimento collettivo (Borgonovi, 2018; Cristofoli & Valotti, 2022; Van Wart, 2013;

Denhardt & Denhardt, 2015). Entrambe contribuiscono a modellare il contesto organizzativo e culturale in cui si sviluppano le capacità di apprendimento istituzionale.

Un ampio corpus di ricerche indicano che gli stili di leadership influenzano in modo significativo la motivazione, il coinvolgimento dei dipendenti e, in ultima analisi, le prestazioni organizzative (Ding & Wang, 2024; Saputra, 2024; Sokolić et al., 2024). In particolare, la leadership trasformazionale è emersa come un fattore chiave di apprendimento organizzativo. Questo stile di leadership enfatizza la visione, l'ispirazione e la stimolazione intellettuale, che possono promuovere una cultura dell'apprendimento e dell'innovazione continui (Alamri, 2023; Saidi et al., 2024). Promuove un "focus sulla promozione" tra i dipendenti, incoraggiandoli a perseguire la crescita e lo sviluppo, in linea con gli obiettivi dell'apprendimento organizzativo (Alamri, 2023). Inoltre, se combinata con pratiche in materia di risorse umane, la leadership trasformazionale migliora il coinvolgimento dei dipendenti, il che sostiene ulteriormente l'apprendimento (Nawaz et al., 2024). Nei contesti locali, il promotore della partecipazione pubblica può quindi essere tanto il vertice politico, quando orientato alla condivisione delle decisioni, quanto il dirigente o il funzionario che, in qualità di "leader organizzativo", attiva processi di apprendimento collettivo e interazione con la cittadinanza.

Inoltre, la leadership non riguarda solo lo stile, ma anche il modo in cui i leader affrontano le complessità dell'implementazione delle politiche. I leader efficaci possono colmare il divario tra politica e pratica promuovendo una cultura dell'apprendimento e dell'adattabilità (Martin et al., 2024).

Il coinvolgimento dei dipendenti è un altro fattore essenziale per l'apprendimento organizzativo nel settore pubblico, poiché implica il processo di reponsabilizzazione del personale attraverso la delega, il coaching manageriale positivo e la comunicazione attiva, che facilitano il processo di apprendimento e migliorano le prestazioni organizzative (Cuffa & Steil, 2019). I dipendenti

coinvolti hanno maggiori probabilità di partecipare alle attività di apprendimento, condividere conoscenze e contribuire all'innovazione organizzativa (Eisenberg et al., 2021; Lidman et al., 2023). Altre ricerche, invece, hanno indicato che la disponibilità di risorse adeguate e la concessione di autonomia decisionale incide positivamente: enti con un numero adeguato di personale e budget, e con delega di poteri ai livelli operativi, sono più propensi a sperimentare e imparare rispetto a organizzazioni rigide e sotto-finanziate (Moynihan & Landuyt, 2009). Al contrario, scarsa autonomia o una comunicazione poco chiara, possono compromettere il coinvolgimento e ostacolare l'apprendimento (Lidman et al., 2023).

L'impatto delle politiche è un altro fattore importante, poiché il processo decisionale del settore pubblico è intrinsecamente politico e iterativo, e richiede alle organizzazioni di destreggiarsi tra informazioni incomplete e pressioni esterne, traendo ispirazione dalle esperienze passate per orientare le decisioni attuali (Barrados & Mayne, 2003; Rist, 2020). Frequenti turnover politici o amministrativi, ad esempio dopo le elezioni, possono interrompere la continuità delle *lesson learned*, disperdendo le conoscenze acquisite (Gilson et al., 2009). Inoltre, è stato osservato che l'eccessiva enfasi sul consenso politico può ostacolare l'apprendimento organizzativo: cercare sempre un accordo unanime può limitare il dibattito aperto sulle lezioni apprese dagli insuccessi (Greiling & Halachmi, 2013). Tuttavia, altri studi indicano che organizzazioni con forte *mission orientation* (chiarezza di missione e obiettivi) e con investimenti nelle competenze del personale mostrano livelli più alti di apprendimento (Moynihan & Landuyt, 2009).

In sintesi, l'integrazione di questi elementi (leadership, coinvolgimento dei dipendenti e impatto sulle politiche) all'interno di un quadro teorico di supporto è essenziale per promuovere una cultura dell'apprendimento nel settore pubblico, consentendo alle organizzazioni di adattarsi e innovare in risposta alle sfide in evoluzione (Visser & Toghiani, 2016; Olejarski et al., 2019).

Chiarite le condizioni interne che rendono gli enti locali delle organizzazioni che apprendono, resta da comprendere come il coinvolgimento dei cittadini possa diventare una leva esterna decisiva.

2.5 La partecipazione pubblica come leva per l'apprendimento organizzativo

2.5.1 Partecipazione e apprendimento: una relazione bidirezionale

In accordo con quanto emerge dalla letteratura, è possibile inquadrare la partecipazione pubblica all'interno di una nuova gestione pubblica che la valorizza come un aiuto all'apprendimento organizzativo (Rowe & Shepherd, 2002). Chavez e Bernal (2008), interpretando l'apprendimento organizzativo come l'acquisizione di conoscenze, informazioni ed esperienze che facilitano l'introduzione di cambiamenti e strategie per ottenere una performance migliore nei processi partecipativi, sostengono che la partecipazione pubblica può rappresentare un'esperienza di apprendimento per le parti coinvolte, ampliando la possibilità di dialogo e la ricerca congiunta di soluzioni. Inoltre, gli autori affermano che l'apprendimento organizzativo in relazione alla partecipazione pubblica avviene se l'organizzazione sviluppa la capacità di instaurare un dialogo razionale con una vasta gamma di stakeholder e di raggiungere il consenso sui propri progetti e se ha la capacità di rimodellare la propria struttura organizzativa e le proprie azioni per fare della decisione partecipata una caratteristica distintiva del proprio nucleo di valori e codici di comportamento (Chavez & Bernal, 2008). Queste iniziative non solo migliorano la capacità dei singoli partecipanti, ma promuovono anche la diffusione di informazioni e la condivisione di conoscenze tacite all'interno e tra le organizzazioni, portando a un processo decisionale più informato ed efficace (Ortiz et al., 2008). Gli approcci partecipativi si concentrano sulla creazione di un dialogo con la comunità, consentendo ai partecipanti di chiarire e articolare le proprie norme e valori, decidere le azioni da intraprendere e illuminare il proprio apprendimento e l'eventuale responsabilizzazione (Habibie et al., 2004).

All'interno di tali processi, Chess e Johnson (2006) osservano che i processi partecipativi promuovono un apprendimento a doppio ciclo (double-loop learning), nel quale l'analisi tecnica delle politiche viene integrata dalla deliberazione pubblica. Invece, il programma Sciencewise, finanziato dal governo del Regno Unito, esemplifica come i principi di Senge possano migliorare la partecipazione pubblica. Infatti, creando spazi organizzativi informali, temporanei e sperimentali, il programma ha facilitato i processi di apprendimento trasformativo, consentendo un coinvolgimento pubblico più efficace nella politica scientifica (Pallett, 2018).

2.5.2 Strumenti partecipativi come dispositivi di apprendimento

Tra i diversi strumenti di partecipazione pubblica analizzati in letteratura, due emergono con particolare frequenza in relazione all'apprendimento organizzativo negli enti locali: il bilancio partecipativo⁷ e il crowdsourcing⁸. Kim e Schachter (2013), con il supporto della concettualizzazione di apprendimento organizzativo fornita da March (1991), hanno dimostrato

⁷ Processo decisionale attraverso il quale i cittadini deliberano e negoziano sulla distribuzione delle risorse pubbliche

⁸ “Attività partecipativa online nella quale una persona, istituzione, organizzazione non a scopo di lucro o azienda propone ad un gruppo di individui, mediante un annuncio aperto e flessibile, la realizzazione libera e volontaria di un compito specifico. La realizzazione di tale compito, di complessità e modularità variabile, e nella quale il gruppo di riferimento deve partecipare apportando lavoro, denaro, conoscenze e/o esperienza, implica sempre un beneficio per ambe le parti. L'utente otterrà, a cambio della sua partecipazione, il soddisfacimento di una concreta necessità, economica, di riconoscimento sociale, di autostima, o di sviluppo di capacità personali, il crowdsourcer d'altro canto, otterrà e utilizzerà a proprio beneficio il contributo offerto dall'utente, la cui forma dipenderà dal tipo di attività realizzata” (Estellés & González, 2012), nel campo della partecipazione politica “consente e autorizza i cittadini a partecipare a varie funzioni e processi di governo come la fornitura di servizi, la produzione di informazioni e l'elaborazione delle politiche” (Nam & Sayogo, 2011)

che il bilancio partecipativo può essere uno strumento di apprendimento organizzativo efficace perché unisce strategie di esplorazione e sfruttamento; infatti, aumenta le informazioni di cui gli amministratori locali hanno bisogno per fornire una gestione reattiva della città. I processi di bilancio partecipativo, inoltre, facilitano l'apprendimento reciproco tra cittadini e rappresentanti eletti, con i cittadini che acquisiscono nuove conoscenze e i funzionari che acquisiscono informazioni sulle esigenze e le priorità della comunità (Nez, 2016).

In merito al crowdsourcing, Lenart-Gansiniec (2021), adottando il concetto di apprendimento organizzativo proposto da Crossan, Lane e White (1999), ha trovato che questo è positivamente e significativamente correlato all'apprendimento organizzativo nei governi locali. Lo studio di Lenart-Gansiniec (2021) sottolinea che, grazie al crowdsourcing, i dipendenti dei governi locali hanno iniziato a collaborare per cercare nuove soluzioni e aggiornare le idee. Sono, inoltre, diventati più aperti e hanno mostrato una maggiore comprensione del punto di vista di tutti.

2.6 Conclusione

2.6.1 Sintesi delle principali teorie

Le principali teorie dell'apprendimento organizzativo presentate nel presente capitolo hanno compreso i contributi fondamentali di Argyris e Schön, March, Nonaka e Takeuchi, e Peter Senge. Argyris e Schön evidenziano la distinzione tra apprendimento a ciclo singolo e a doppio ciclo, sottolineando l'importanza della riflessione critica sulle assunzioni organizzative e sulle strategie che ne derivano (Argyris & Schön, 1978). L'apprendimento a ciclo singolo permette di risolvere problemi mantenendo intatti i valori fondamentali dell'organizzazione, mentre l'apprendimento a doppio ciclo consente una riflessione più profonda che modifica i valori e le assunzioni di base, favorendo così cambiamenti organizzativi significativi. Inoltre, queste dinamiche implicano la gestione di routine difensive che possono ostacolare l'apprendimento e la necessità di interventi per promuovere una cultura di trasparenza e comunicazione aperta.

March (1991), invece, introduce la dicotomia esplorazione-sfruttamento, sottolineando che il bilanciamento di queste attività è fondamentale per il successo organizzativo nel tempo. L'esplorazione si concentra sulla ricerca di nuove idee, sperimentazioni e innovazioni, mentre lo sfruttamento ottimizza le risorse e le competenze esistenti. Il bilanciamento tra le due è essenziale per evitare fenomeni di stagnazione o inefficienza e per mantenere un continuo adattamento all'ambiente esterno.

Il modello SECI di Nonaka e Takeuchi (1995; 2019) illustra la dinamica continua di conversione tra conoscenza tacita ed esplicita, enfatizzando il ruolo cruciale della *phronesis*, o saggezza pratica, e del *ba*, ovvero del contesto di interazione, come elementi indispensabili per facilitare questa conversione. Secondo questo modello, la conoscenza organizzativa si sviluppa attraverso fasi cicliche di socializzazione, esteriorizzazione, combinazione e interiorizzazione, che consentono una diffusione efficace della conoscenza nell'organizzazione. Questo processo dinamico e iterativo è fondamentale per generare innovazione e miglioramento continuo all'interno delle organizzazioni, e il coinvolgimento attivo dei leader è necessario per sostenere tale dinamica.

Infine, Senge (1990) propone una visione sistemica della learning organization basata su cinque discipline integrate, padronanza personale, modelli mentali, visione condivisa, apprendimento in team e pensiero sistemico, che puntano a creare ambienti di apprendimento continuo e adattamento organizzativo. Queste discipline forniscono strumenti concettuali e pratici per promuovere una cultura di apprendimento che consenta alle organizzazioni di anticipare e reagire ai cambiamenti, garantendo una maggiore sostenibilità e competitività nel lungo termine. In particolare, il pensiero sistemico si configura come disciplina centrale, integrando e coordinando le altre quattro e fornendo un quadro di riferimento per comprendere le dinamiche organizzative nella loro complessità e interdipendenza.

2.6.2 La Learning Organization con quadro interpretativo

La learning organization, così come teorizzata da Peter Senge (1990), può essere un quadro interpretativo particolarmente appropriato per analizzare i processi partecipativi e il ruolo dei decisori politici locali. Infatti, la prospettiva sistemica della learning organization permette di comprendere come le amministrazioni locali possano strutturare i processi partecipativi non soltanto come strumenti amministrativi, ma come dispositivi di apprendimento e innovazione organizzativa. Trasformare le organizzazioni pubbliche in organizzazioni di apprendimento implica, infatti, la comprensione delle dinamiche specifiche dell'apprendimento organizzativo nel settore pubblico, riconoscendo il ruolo della partecipazione pubblica come leva fondamentale per favorire l'apprendimento e l'adattamento ai cambiamenti dell'ambiente istituzionale e politico (Maden, 2012).

Le cinque discipline di Senge possono offrire una lente teorica efficace per interpretare le strategie adottate dai leader locali e le dinamiche interne alle organizzazioni locali, evidenziando come le convinzioni e le pratiche dei leader possano influenzare l'esito dei processi partecipativi. Ad esempio, la padronanza personale consente ai leader di promuovere una visione chiara e coerente, rafforzando la motivazione individuale e collettiva verso obiettivi comuni. I modelli mentali incoraggiano la riflessione critica e la revisione delle credenze consolidate, stimolando un clima di apertura e dialogo che facilita la risoluzione di problemi complessi. La visione condivisa, inoltre, è fondamentale per mobilitare il coinvolgimento autentico della comunità e promuovere l'adesione volontaria e attiva alle iniziative partecipative. L'apprendimento in team permette ai gruppi di sviluppare la capacità di pensare e agire insieme in maniera coordinata, valorizzando il contributo di ogni membro e aumentando così l'efficacia collettiva. Infine, il pensiero sistemico consente di affrontare le sfide con un approccio integrato e olistico, fornendo ai leader locali gli strumenti per identificare e

intervenire sulle cause profonde dei problemi organizzativi e sociali, migliorando così la capacità di adattamento e innovazione delle amministrazioni locali.

Tuttavia, la letteratura evidenzia come l'applicazione delle cinque discipline della learning organization risulti particolarmente complessa nelle organizzazioni pubbliche, a causa di persistenti barriere strutturali, culturali e cognitive (Bayraktaglu & Kutanis, 2002).

Per superare tali limiti, si sottolinea la necessità di sviluppare all'interno delle amministrazioni pubbliche un "clima di apprendimento" capace di sostenere l'apprendimento individuale e collettivo e di integrare in modo sistematico conoscenze interne ed esterne attraverso processi strutturati di gestione della conoscenza (Maden, 2012). In questa prospettiva, la partecipazione pubblica può essere interpretata non solo come un meccanismo di coinvolgimento democratico, ma come una risorsa organizzativa che contribuisce alla creazione, condivisione e istituzionalizzazione della conoscenza (Maden, 2012).

2.6.3 Una cornice per l'analisi empirica

La cornice teorica proposta rappresenta un solido quadro per l'analisi empirica dei processi partecipativi nelle amministrazioni locali italiane. Supporta l'esplorazione approfondita non solo di come i decisori politici interpretino e vivano il loro ruolo, ma anche di come i processi partecipativi possano evolvere concretamente da semplici strumenti consultivi a leve strategiche di cambiamento organizzativo e produzione di conoscenza. In particolare, l'adozione della prospettiva della learning organization consente di analizzare se e come gli esiti dei processi partecipativi vengano tradotti in apprendimento organizzativo, incidendo sulle routine decisionali, sulle strutture organizzative e sulle pratiche di governance.

Questa prospettiva può, inoltre, fornire strumenti utili all'identificazione degli elementi che facilitano o ostacolano il successo delle pratiche partecipative, consentendo così una comprensione più dettagliata e completa delle strategie di coordinamento adottate dagli

amministratori locali. Inoltre, l'approccio qualitativo basato su interviste semi-strutturate consente di raccogliere narrazioni dettagliate e riflessive, in grado di rivelare le dimensioni soggettive, motivazionali e cognitive degli attori coinvolti. Attraverso l'analisi critica e comparata di queste narrazioni, è possibile identificare le logiche sottostanti le decisioni prese, le strategie di gestione adottate e i limiti incontrati.

Questo approccio risulta particolarmente rilevante alla luce dei limiti presenti nella letteratura esistente, che appare frammentata e prevalentemente focalizzata su singoli strumenti partecipativi o casi empirici isolati, piuttosto che su una comprensione sistematica dei processi organizzativi sottostanti. In particolare, risultano ancora limitati gli studi che analizzano in modo approfondito come e in quali condizioni gli esiti dei processi partecipativi vengano effettivamente incorporati nelle organizzazioni pubbliche sotto forma di apprendimento organizzativo duraturo. Si evidenzia ulteriormente la scarsa attenzione al punto di vista dei decisori politici locali, il cui ruolo di leadership è cruciale nel mediare tra input partecipativi, strutture organizzative e processi decisionali. Questa lacuna suggerisce la necessità di adottare quadri interpretativi capaci di collegare partecipazione pubblica, apprendimento organizzativo e leadership in una prospettiva integrata.

In questo modo, la cornice teorica della learning organization consente non solo di descrivere e classificare le esperienze pratiche, ma anche di interpretarle e valutarle in una prospettiva sistemica, orientata a generare cambiamenti positivi duraturi e favorire la crescita collettiva delle organizzazioni. Questo implica una visione dinamica e proattiva della partecipazione, non limitata alla consultazione episodica dei cittadini, ma orientata a sviluppare una reale partnership tra amministrazione e comunità, valorizzando pienamente le risorse cognitive e sociali locali per generare innovazione organizzativa e miglioramento continuo.

Capitolo 3 – Studio 1

3.1 Introduzione

Nel corso degli ultimi tre decenni, il panorama dei processi partecipativi in Italia ha subito una trasformazione significativa, diventando sempre più diversificato e sfaccettato, poiché ora comprende un'ampia gamma di aree settoriali e vari contesti territoriali. Come discusso nel capitolo 1, il riconoscimento normativo della partecipazione ha costituito una condizione abilitante per la diffusione di pratiche partecipative a livello locale, lasciando tuttavia ampi margini di discrezionalità agli enti locali nella sola progettazione e implementazione.

Nelle grandi aree metropolitane, comprese città come Roma, Milano, Torino, Napoli, Firenze e Reggio Calabria, l'integrazione delle piattaforme digitali ha migliorato in modo significativo l'implementazione di iniziative di bilancio partecipativo (PB) e facilitato le consultazioni pubbliche, specificamente progettate per promuovere gli sforzi di rigenerazione urbana cercando anche di includere le comunità marginalizzate che sono state storicamente trascurate o escluse dai processi decisionali (Antonucci et al., 2022). Sebbene le esperienze più recenti si concentrino prevalentemente in ambito urbano, i primi percorsi di partecipazione multi-stakeholder in Italia risalgono agli anni '90, in settori come quello forestale ambientale dove furono sperimentate forme di governance collaborativa e processi deliberativi inclusivi; tuttavia, i problemi di frammentazione istituzionale, insieme alla persistente prevalenza di quadri decisionali centralizzati, hanno purtroppo ostacolato l'adozione diffusa e l'efficacia di queste pratiche partecipative (Secco et al., 2018; Secco & Pettenella, 2006). Il fenomeno del bilancio partecipativo, in particolare, è entrato in una nuova fase di crescita significativa tra il 2015 e il 2019, uno sviluppo che è stato rafforzato dall'emanazione di specifiche leggi regionali in diverse regioni come Sicilia, Emilia-Romagna, Puglia, Toscana e, più recentemente, Lazio (Allegretti et al., 2021; Badia, 2022).

In questo quadro, Toscana, Emilia-Romagna e Puglia si sono imposte come regioni “laboratorio”, grazie a leggi organiche (L.R. 69/2007, L.R. 15/2018 e L.R. 28/2017) che prevedono dibattito pubblico, contributi regionali, sessioni annuali e figure di garanzia dedicate, ponendo un riferimento normativo per il resto del Paese. La Toscana, attraverso l’attuazione della legge 69/2007, è emersa come una regione pioniera che ha creato un precedente per un’ulteriore sperimentazione normativa e innovazione nelle pratiche partecipative (Corsi, 2012). Accanto a tali esperienze normative, la partecipazione pubblica in Italia si è sviluppata in una pluralità di ambiti settoriali – dalla pianificazione urbana alle politiche sanitarie, ambientali e agroalimentari – assumendo configurazioni differenti in funzione delle problematiche affrontate e dalle risorse disponibili a livello locale (Malandrin & Dvortsin, 2013; Cristofoli et al., 2014; Luisi & Hämel, 2024). Sul versante urbano, il D.P.R. 160/2014 ha introdotto i patti di collaborazione, favorendo la governance condivisa dei beni comuni municipali e inaugurando un approccio collaborativo che si è diffuso in numerosi capoluoghi. Nel complesso, esperienze settoriali sviluppate in ambiti ad alta complessità (Secco & Pettenella, 2006; Benedetti e Villa, 2013; Venturini & Visentin, 2022) mostrano come i processi partecipativi, pur adattandosi a contesti differenti spesso condizionati da assetti istituzionali frammentati e da difficoltà di coordinamento tra attori e livelli decisionali, con effetti rilevanti sulla loro efficacia amministrativa. A livello municipale, la progressione delle innovazioni democratiche diventa sempre più evidente, rivelando un panorama caratterizzato sia da progressi sofisticati che da sfide critiche associate ai processi di partecipazione. Sebbene il bilancio partecipativo abbia raggiunto un certo grado di istituzionalizzazione, continua a confrontarsi con una serie di questioni legate alla governance multilivello – ovvero il coordinamento tra i diversi livelli di governo (comunale, metropolitano, regionale e nazionale) che operano sullo stesso territorio – nonché alle inefficienze amministrative e alle tensioni che sorgono tra gli obiettivi della giustizia redistributiva e le limitazioni finanziarie affrontate dalle

autorità locali, limitandone spesso la capacità di incidere in modo strutturale sulle decisioni politiche (Russo, 2013). Nelle iniziative di rigenerazione urbana, i processi partecipativi tendono ad assumere configurazioni ibride che combinano approcci “top-down” con un coinvolgimento “bottom-up”, con l’obiettivo di rafforzare l’identità unica dei quartieri locali e contemporaneamente facilitare la riqualificazione degli spazi pubblici in modo socialmente inclusivo (Costi et al., 2024). Tuttavia, la digitalizzazione delle pratiche partecipative rimane in una fase di sviluppo relativamente nascente: le infrastrutture di tecnologia dell’informazione e della comunicazione (ICT) che sono state istituite sono utilizzate prevalentemente per la diffusione di base delle informazioni, mentre le piattaforme specificamente progettate per facilitare la co-progettazione di politiche pubbliche e incoraggiare la deliberazione online rimangono in gran parte sottoutilizzate e di natura marginale (Saviano & Iorio, 2010). Questo indica come l’adozione di strumenti digitali non comporti necessariamente un rafforzamento qualitativo dei processi partecipativi.

Più in generale, i processi partecipativi producono esiti fortemente differenziati in funzione delle condizioni sociali, istituzionali e organizzative dei territori. In alcuni contesti, la partecipazione è sostenuta da risorse locali e da capacità di coordinamento amministrativo (Farinosi et al., 2023); in altri emergono criticità legate a diseguaglianze sociali, fragilità organizzative e forme di coinvolgimento selettivo che ne limitano l’inclusività e l’impatto sulle decisioni pubbliche (Procentese & Gatti, 2023).

Tuttavia, i dati Istat (2020) indicano che tra il 2014 e il 2019 la quota di cittadini completamente estranei a qualsiasi forma di partecipazione è salita dal 18,9 % al 23,2 %, con marcate differenze di genere, età e soprattutto territoriali a sfavore del Mezzogiorno: un segnale che rende evidente il divario fra innovazione normativa e partecipazione effettiva.

In sintesi, il contesto italiano si configura come un vero terreno sperimentale per innovazioni democratiche, caratterizzato dalla diffusione di una pluralità di pratiche partecipative che

spaziano dal bilancio partecipativo alle consultazioni pubbliche, fino a strumenti settoriali e approcci più sperimentali. Questa atmosfera vivace è stata notevolmente alimentata da un quadro normativo regionale proattivo, che ha favorito l'istituzionalizzazione nell'istituzionalizzazione di numerose procedure partecipative che sono emerse come componenti vitali dell'impegno democratico. Tuttavia, nonostante l'esistenza di casi esemplari che evidenziano pratiche partecipative di successo, è essenziale riconoscere la persistenza di sfide strutturali, che includono capacità amministrative disomogenee, frammentazione istituzionale, divari digitali e fenomeni di partecipazione selettiva, che concorrono a ridurre l'impatto redistributivo che tali iniziative potrebbero altrimenti ottenere. Alla luce di questo ricco mosaico di esperienze, nonché delle marcate disparità socio-territoriali esistenti rispetto al capitale sociale, alla cultura civica e alla fiducia istituzionale (Putnam, 1993; Cartocci, 2007), diventa evidente un divario conoscitivo significativo: attualmente manca un quadro completo, organico e aggiornato che catturi sistematicamente la distribuzione territoriale e le caratteristiche strutturali dei processi partecipativi in Italia. Questa assenza di una struttura coesa rappresenta una lacuna critica, poiché una cornice comune è indispensabile per condurre solide valutazioni comparative e per orientare lo sviluppo di politiche pubbliche efficaci.

3.2 Obiettivo

Il presente studio, denominato Studio 1, si propone di colmare efficacemente questa lacuna identificata intraprendendo una ricostruzione sistematica del panorama geografico dei processi partecipativi in tutta Italia, identificandone contemporaneamente le caratteristiche uniche e distintive, con l'obiettivo finale di fornire una sintesi completa, aggiornata e metodologicamente rigorosa che sia utile sia alla comunità accademica sia ai decisori pubblici. In particolare, l'indagine è progettata per perseguire due macro-obiettivi correlati: in primo luogo, mappare meticolosamente la distribuzione territoriale delle esperienze

partecipative su tutto il territorio nazionale, valutandone la concentrazione e le eventuali specificità regionali che possono emergere; in secondo luogo, profilare a fondo le principali caratteristiche strutturali, progettuali e funzionali di questi processi partecipativi. Nel dettaglio, le caratteristiche strutturali fanno riferimento agli elementi costitutivi e organizzativi del processo partecipato e comprendono la durata e le modalità di conduzione del percorso, la composizione degli stakeholder coinvolti, compresi gli attori che promuovono il processo, l'argomento trattato, le modalità di interazione tra i partecipanti e i metodi utilizzati per prendere decisioni. Le caratteristiche progettuali, invece, riguardano le scelte che orientano il disegno complessivo del progetto, si tratta quindi di elementi che definiscono l'impostazione metodologica del percorso. Seguendo il modello di Geekiyanage e colleghi (2021) (cfr. § 1.5.2), queste caratteristiche comprendono lo scopo perseguito, il livello di coinvolgimento degli stakeholder, i metodi e gli strumenti adottati ed impiegati, tecniche operative adottate per condurre il processo, come la facilitazione e le modalità di restituzione dei risultati. Infine, le caratteristiche funzionali, si riferiscono alle dinamiche operative e agli obiettivi pratici del processo. In questa dimensione rientrano le risorse utilizzate per sostenere l'apprendimento, i cambiamenti che queste iniziative hanno prodotto e gli attori che hanno sostenuto questi cambiamenti. Gli obiettivi generali dello studio possono essere tradotti nelle seguenti domande di ricerca:

Q1) Come sono distribuiti i processi partecipativi in Italia?

Q2) Quali sono attualmente le principali caratteristiche strutturali, progettuali e funzionali dei processi partecipativi in Italia?

L'utilizzo di un approccio a metodi misti, inteso come integrazione di dati sia qualitativi sia quantitativi in un singolo studio (Creswell & Creswell, 2017) e che in questo studio prevede una meticolosa analisi documentale con l'analisi quantitativa dei dati territoriali pertinenti, faciliterà la costruzione di un solido quadro descrittivo che colmi il gap individuato e offra

contemporaneamente raccomandazioni pratiche e attuabili che siano strumentali per lo sviluppo di future politiche partecipative progettate per essere sia inclusive sia efficaci nella loro attuazione. Infine, è fondamentale sottolineare che, come verrà discusso nelle sezioni successive di questo studio, i dati raccolti all'interno del database, sono stati meticolosamente filtrati con particolare attenzione ai casi che si sono verificati a livello comunale; le città individuate costituiranno la base per il primo campione di riferimento per lo Studio 2.

La scelta di concentrare le analisi sul livello comunale è dettata da basi giuridiche e teoriche solide. Dal punto di vista normativo, il Comune costituisce l'ente territoriale di base dell'ordinamento della Repubblica, dotato di autonomia statutaria, regolamentare, organizzativa e finanziaria (art. 114 Cost.), e, in quanto tale, "rappresenta la propria comunità, ne cura gli interessi e ne promuove lo sviluppo" (art. 3 del D.Lgs. 267/2000 – TUEL). La Corte costituzionale ha riconosciuto al Comune una funzione di rappresentanza diretta della comunità locale e un ruolo primario nella promozione della partecipazione dei cittadini ai processi decisionali (Corte cost., sent. n. 39/2014; n. 196/2004). In questa prospettiva, il Comune rappresenta non solo il livello amministrativo più vicino ai cittadini, ma anche la sede istituzionale nella quale la partecipazione pubblica assume una dimensione concreta, diretta e quotidiana, fungendo da luogo di sintesi tra istanze civiche e decisioni politiche.

Dal punto di vista teorico, diversi studi confermano come la prossimità che caratterizza il Comune come istituzione consenta un'interazione più diretta tra cittadini e responsabili politici, il che può portare a politiche pubbliche più reattive e su misura (Pagani, 2012; Stein & Costa, 2009). Pertanto, rivolgere l'attenzione al livello comunale permette di osservare con maggiore dettaglio le dinamiche effettive dei processi partecipativi e di cogliere le variabili contestuali che influenzano il grado di inclusione, l'efficacia e la sostenibilità di queste pratiche.

3.3 Materiali e Metodi

3.3.1 Il metodo: Desk Analysis

La desk analysis, nell'ambito delle scienze sociali, si colloca all'interno del più ampio quadro dell'analisi dei dati secondari, ed è caratterizzata dalla sua connessione con metodologie di ricerca qualitative, quantitative o miste (Saunders et al., 2019). L'approccio, noto come analisi documentale, è un metodo di ricerca sistematica o tecnica valutativa che richiede un esame approfondito e una sintesi di dati preesistenti o letteratura già esistenti, eliminando così la necessità di intraprendere nuove ricerche sul campo o indagini sperimentali (Woolley, 1992). I dati raccolti con questo tipo di approccio vengono utilizzati per scopi diversi, con l'intento di rispondere a nuove domande di ricerca, offrendo un'alternativa economicamente valida ed efficiente ai metodi tradizionali di raccolta dei dati primari (Johnston, 2017; Kelly et al., 2024; Perkins, 2014).

L'analisi documentale, come approccio metodologico, prevede una serie di fasi critiche essenziali per sviluppare una comprensione completa dell'argomento in questione.

1. Definizione dell'obiettivo e delle domande di ricerca: richiede l'allineamento delle domande di ricerca con le informazioni realmente reperibili nella letteratura esistente o in open data (Saunders et al., 2019).
2. Mappatura e selezione delle fonti: comprende l'identificazione di vari elenchi, archivi, database disciplinari e siti istituzionali. Questa fase prevede anche la valutazione dell'autorevolezza, della copertura temporale e della trasparenza metodologica di queste fonti (Johnston, 2017; Saunders, et al., 2019).
3. Raccolta e organizzazione dei dati: richiede la creazione di un protocollo di estrazione che delinei criteri specifici, come ad esempio quelli di inclusione ed esclusione, o sistemi di codifica unici, per garantire che l'analisi sia tracciabile e replicabile (Bryman, 2016).

4. **Analisi critica e triangolazione:** in cui vengono utilizzate tecniche di analisi appropriate e in linea con le domande e gli obiettivi di ricerca definiti; ciò può comprendere l'applicazione di analisi statistiche, analisi tematiche o altri metodi congruenti al tipo di dati raccolti (Arbale & Mutisya, 2024). In questa fase, è anche fondamentale confrontare più fonti di informazione per ridurre errori sistematici (Johnston, 2017).
5. **Sintesi e reporting:** prevede la presentazione dei risultati in modo coerente con gli obiettivi di ricerca iniziali, riconoscendo al contempo gli eventuali limiti e i potenziali bias residui (Saunders et al., 2019).

L'uso di dati secondari può fornire ulteriori approfondimenti e rafforzare i risultati dell'attività di ricerca (Arbale & Mutisya, 2024). La crescente accessibilità di set di dati di alto valore, combinata con il continuo sviluppo di risorse online, servono a convalidare ulteriormente l'efficacia di questo metodo, rendendolo così uno strumento indispensabile sia per i ricercatori sia a livello principiante sia a livello esperto (Cheng & Phillips, 2014; Smith et al., 2011). Man mano che l'analisi secondaria dei dati diventa più radicata nelle pratiche di ricerca e nell'istruzione, non solo migliora il rigore metodologico, ma arricchisce anche l'insegnamento delle metodologie di ricerca nell'ambito delle scienze sociali (Sobal, 1982). In sintesi, l'analisi secondaria dei dati offre oggi significative opportunità per condurre ricerche ad alto impatto in una vasta gamma di campi disciplinari (Johnston, 2017; Smith et al., 2011).

3.3.2 Lo strumento: Participedia

Participedia è una piattaforma digitale open-source, messa a punto da Fung e Warren (2011) con l'esplicita intenzione di colmare il significativo divario di conoscenza sulle innovazioni partecipative e deliberative sviluppatesi in tutto il mondo, e di migliorare l'apprendimento e la pratica democratica documentando e diffondendo le conoscenze relative alla democrazia partecipativa su scala mondiale (Landry & Lieres, 2022). L'obiettivo principale è duplice:

- un'enciclopedia: raccoglie e descrive in tempo reale casi, metodi e organizzazioni strettamente legati al concetto di governance partecipativa. Per raggiungere efficacemente quest'obiettivo, gli articoli raccolti in Participedia possono essere forniti e/o modificati da una coorte diversificata di stakeholder, tra cui studenti, studiosi, praticanti o chiunque altro possieda conoscenze pertinenti su un caso o un processo (Fung & Warren, 2011)
- un data-hub: costruisce un set di dati cumulativo, che comprende dimensioni sia qualitativo sia quantitativo e che, successivamente, consenta analisi comparative sull'efficacia complessiva di tali innovazioni. Per raggiungere questo secondo obiettivo, Participedia raccoglie, dagli articoli, dati su vari casi e processi, in modo che le caratteristiche distintive dei processi, dei casi e dei rispettivi contesti possano essere correlate ai loro successi e fallimenti (Fung & Warren, 2011).

Come chiarito dagli autori, la piattaforma utilizza una strategia partecipativa strutturata (crowd-sourced) (Fung & Warren, 2011), che si ispira ai notevoli successi di modelli collaborativi come Linux e Wikipedia, con l'obiettivo di produrre conoscenza scientifica "dal basso". Il contenuto principale di questo progetto è costituito da casi di studio forniti da utenti che hanno partecipato ad esperienze di governance partecipativa in tutto il mondo (Fung & Warren, 2011). La maggior parte di ogni articolo è una descrizione a testo libero del caso specifico, meticolosamente strutturata secondo uno schema comune e che comprende vari elementi, tra cui scopi, origini, struttura, decisioni, conseguenze e critiche associate al caso. Gli articoli contengono anche analisi di base di ciascun caso o metodo, fornendo al contempo un contesto sociale e intellettuale, insieme a riassunti di valutazioni e collegamenti a individui, organizzazioni e documenti critici pertinenti al caso. Inoltre, ogni articolo è integrato da una serie di campi di dati strutturati che contengono informazioni come: date operative, numero di partecipanti, organizzazioni, sponsor o enti governativi, area politica o questione sociale, nonché scopi e

obiettivi di sponsor e partecipanti, metodi di selezione, partecipazione e deliberazione, metriche di costi e posizione geocodificata (Fung & Warren, 2011). Questa geocodifica rappresenta uno degli elementi cardine di Participedia, sottolinea, infatti, la sua portata globale. Ogni caso documentato all'interno di Participedia è geo-codificato, il che consente al sito web di generare mappe visive che illustrano efficacemente l'impronta globale dell'innovazione democratica e delle pratiche partecipative (Fung & Warren, 2011).

La decisione di utilizzare Participedia come strumento principale per condurre questo studio è ampiamente corroborata da una serie di fattori. Innanzitutto, la piattaforma offre un livello di copertura empirica senza precedenti, in quanto il suo archivio open-source, sostenuto dai contributi del crowdsourcing, ospita attualmente un archivio di oltre duemila casi che facilitano la contestualizzazione delle esperienze italiane nel quadro più ampio di un panorama comparativo globale, minimizzando i potenziali bias di selezione. Questa importante e ricca raccolta di informazioni è organizzata secondo il "cubo della democrazia" di Fung (2006), un quadro teorico consolidato che standardizza una serie di dimensioni critiche, consentendo così analisi sistematiche e replicabili che migliorano la solidità dei risultati della ricerca (cfr. § 1.4.1). Le dimensioni del cubo sono:

- la selezione dei partecipanti: che può andare da un pubblico auto-selezionato a campionamenti rappresentativi o sorteggi;
- l'autorità e il potere: che va dal semplice parere consultivo fino al potere decisionale vincolante;
- la comunicazione e la decisione: che spazia dall'informazione unidirezionale alla deliberazione collettiva e alla co-produzione di soluzioni.

Inoltre, la recente letteratura accademica ha dimostrato la capacità di Participedia di supportare analisi sia qualitative sia quantitative, affermando così il suo status di strumento scientificamente valido e credibile per esplorare le innovazioni democratiche (Smith et al.,

2015). Oltre a fungere semplicemente da archivio di informazioni, Participedia è anche progettata per funzionare come una comunità di pratica vivace e interattiva, caratterizzata da dialoghi continui tra ricercatori e professionisti che assicurano aggiornamenti, perfezionamenti e miglioramenti continui, che contribuiscono collettivamente al progressivo miglioramento della qualità e dell'accuratezza delle informazioni disponibili. Nonostante questi punti di forza, la piattaforma presenta anche alcuni limiti: la copertura territoriale è disomogenea, perché dipende al contributo volontario degli utenti, inoltre, la natura open-source della piattaforma e la dipendenza dai contenuti generati dagli utenti possono portare a incongruenze e lacune nei dati, che i ricercatori devono affrontare con attenzione (Gastil et al., 2020). Alla luce di questi molteplici attributi, tra cui l'ampiezza empirica, un solido ancoraggio teorico-metodologico al "cubo della democrazia" di Fung (2006), un'affidabilità comprovata da studi scientifici (es. Smith et al., 2015), una comunità di pratica attiva e il principio dei dati aperti, Participedia si posiziona chiaramente come uno strumento adeguato all'identificazione, la classificazione e l'analisi completa dei processi italiani di innovazione democratica. Nel complesso, l'integrazione di una piattaforma così solida e completa nella metodologia di ricerca non solo arricchisce il quadro analitico, ma migliora anche l'integrità e la validità complessive dei risultati della ricerca, contribuendo così in modo significativo al discorso sulle pratiche democratiche. Pertanto, la selezione di Participedia emerge non solo come una scelta strategica, ma come una componente essenziale di una rigorosa indagine accademica volta a comprendere le complessità delle innovazioni democratiche nel contesto italiano.

3.4 Raccolta dei dati e procedure di analisi

Le procedure operative eseguite sulla piattaforma Participedia sono presentate seguendo il framework a cinque fasi della desk analysis. Nel corso della trattazione, vengono

contemporaneamente delineati i criteri utilizzati per regolare l'inclusione e l'esclusione dei casi raccolti, nonché i risultati emersi da un'operazione cumulativa.

3.4.1 Fase 1 – Definizione dell'obiettivo e delle domande di ricerca⁹

Come già precedentemente descritto, la presente indagine si configura come uno studio descrittivo-esplorativo volto a:

- I. ricostruire sistematicamente la geografia dei processi partecipativi avviati in Italia nel decennio 2013-2023 (Q1);
- II. profilare in profondità le caratteristiche strutturali, progettuali e funzionali di questi processi (Q2).

3.4.2 Fase 2 – Mappatura e selezione delle fonti

Coerentemente con la desk analysis, la ricerca ha utilizzato il database internazionale Participedia.net, per identificare e valutare efficacemente i diversi processi partecipativi che sono stati sviluppati e implementati nel contesto italiano. Lo strumento, sopradescritto, si è dimostrato una risorsa centrale e indispensabile che ha facilitato l'attenta selezione, categorizzazione e classificazione sistematica dei vari casi che sono stati sottoposti a un'analisi analitica e approfondita in questo studio.

⁹ Sebbene gli obiettivi Q1 (ricostruire la geografia dei processi partecipativi) e Q2 (profilare le caratteristiche strutturali, progettuali e funzionali) siano già stati definiti e discussi in dettaglio nella Sezione 2.2, qui vengono richiamati in forma sintetica per garantire coerenza con il framework metodologico a cinque fasi e mantenere la numerazione integrale delle fasi.

3.4.3 Fase 3 – Raccolta e organizzazione dei dati

Utilizzando il motore di ricerca, disponibile sulla piattaforma, e inserendo il termine di ricerca “Italia”, l’operazione ha restituito un totale di 125 casi distinti, tutti presentati sotto forma di articoli. Ogni singolo articolo, restituito a seguito di questa operazione, è stato sottoposto a un’analisi meticolosa, a partire dall’esame del titolo, per accertarsi che il processo partecipativo in questione fosse effettivamente avvenuto entro i confini del territorio nazionale italiano. Di conseguenza, da questa operazione, 27 casi sono stati ritenuti inadeguati e quindi esclusi dall’esame, in quanto i processi in esame si sono svolti in altri Stati, risultando un totale di 98 casi di partecipazione in Italia. Questi casi rimanenti sono stati sottoposti a un ulteriore processo di screening. Coerentemente con la definizione di partecipazione pubblica adottata nel Capitolo 1, nel presente studio è stato incluso un insieme eterogeneo di pratiche di coinvolgimento dei cittadini, purché centrate su temi di interesse pubblico e caratterizzate da forme strutturate di interazioni tra partecipanti. Sono stati invece esclusi quei casi che, risultavano solo marginalmente riconducibili a questo terreno; nello specifico, sono stati esclusi 3 casi italiani, ritenuti irrilevanti per gli obiettivi dello studio, in quanto riguardavano un referendum costituzionale e due casi incentrati esclusivamente sui movimenti popolari verificatisi durante la pandemia Covid-19, vale a dire il movimento “Andrà tutto bene” e il canto sui balconi. Pertanto, quest’altra operazione ha prodotto un conteggio di 95 casi. Ogni caso di Participedia è geo-codificato, questa particolare caratteristica consente al sito web di generare mappe visive che illustrano la portata globale dell’innovazione democratica (Fung & Warren, 2011). Sfruttando questa funzionalità, è stato condotto uno screening di casi esplorando la mappa visiva associata all’Italia. Attraverso questa esplorazione per posizione geografica, sono stati identificati e restituiti 35 casi; a questo punto il database raccoglie un totale di 130 casi di processi partecipativi in Italia. In linea con il contesto specifico selezionato per il presente studio, ovvero i Comuni italiani, è stato effettuato un ulteriore screening di casi, con particolare

enfasi sull'esame della sfera di influenza, e sono stati esclusi i casi di partecipazione il cui impatto ricadeva sulle seguenti aree: regione, nazione e organizzazione; inoltre, sei casi, per i quali le informazioni in merito erano assenti sono stati sistematicamente esclusi dal database. Di conseguenza, l'attenzione, per le analisi successive è stata indirizzata agli ambiti urbani, comprendenti aree metropolitane e ai quartieri, entrambi considerati coerenti con il contesto stabilito; il termine area metropolitana è definito come il territorio caratterizzato da rapporti di interdipendenza funzionale tra poli urbani strettamente integrati, mentre il quartiere è inteso come un'unità sociale delineata dalla prossimità residenziale; quindi, le iniziative partecipative rivolte al livello di quartiere riguardano la città in generale, e più specificatamente aree distinte all'interno dei suoi confini. Pertanto, a seguito di questa operazione, il database comprendeva un totale di 85 casi. Per garantire un campione temporalmente omogeneo e comparabile, si è ritenuto opportuno avviare un'ulteriore operazione di screening, che riguardasse la distribuzione temporale dei casi di partecipazione pubblica; l'intervallo temporale scelto a tal fine è stato fissato a dieci anni; quindi, sono stati presi in considerazione i casi di partecipazione pubblica verificatisi dal 2013 al 2023. La logica alla base della scelta di questo intervallo temporale è ancorata alle disposizioni di cui all'art. 51 D. lgs. 267/2000 (TUEL), che, nel quadro giuridico italiano, fissa a cinque anni la durata del mandato del sindaco, imponendo inoltre restrizioni che limitano la possibilità per una persona di ricoprire tale carica ad un massimo di due mandati consecutivi, per un totale ammissibile di dieci anni¹⁰. A corroborare questa scelta, i recenti dati di Openpolis (2024) registrano un progressivo incremento della quota di comuni in cui il sindaco è almeno al secondo mandato. Nei centri più piccoli la percentuale sfiora il 50% (48,4%), scende al 42,3% nei comuni tra i 5.000 e i 15.000 abitanti e

¹⁰ La scelta e le operazioni di screening sono antecedenti al D.L. 7/2024 convertito con modificazioni in L. 38/2024. La norma interviene sul TUEL, aumenta il numero massimo di mandati che possono essere ricoperti dai sindaci, portandolo a tre per i comuni tra 5 e 15.000 abitanti ed eliminandolo completamente per quelli più piccoli.

si attesta al 36,8% nei centri più grandi. Con questo arco temporale è possibile osservare, all'interno di un singolo comune, l'intero ciclo politico-amministrativo di una stessa leadership, elemento cruciale per valutare la continuità o la discontinuità delle pratiche partecipative. Inoltre, è importante notare che in letteratura, il sindaco è spesso considerato la figura chiave nel campo della partecipazione pubblica, che in qualità di leader locale dovrebbe possedere una visione completa della traiettoria di sviluppo del comune e mostrare la capacità di influenzare i cittadini e coinvolgerli attivamente nella realizzazione di tale visione (Sikora, 2003). Al termine delle operazioni di screening, le analisi successive sono state eseguite su un database finale che comprende un totale di 50 casi.

I dati presenti sul database sono organizzati e classificati in categorie distinte, le stesse stabilite dalla piattaforma utilizzata, racchiudendo così le informazioni essenziali relative ai casi presi in considerazione. Per chiarire ulteriormente, si riportano di seguito le ventiquattro categorie identificate: Ambito di influenza; Argomento; Anno inizio; Anno fine; Autori del cambiamento; Città; Comunicazione dei risultati; Durata; Facilitatori; Metodi generali; Metodi decisionali; Modalità di conduzione; Organizzatore; Personale; Regione; Risorse per l'apprendimento; Rivolto a; Scala della partecipazione; Scopo; Strumenti e metodi specifici; Tipi di cambiamento; Tipi di interazione tra i partecipanti; Totale partecipanti; Volontari.

3.4.4. Fase 4 – Analisi critica e triangolazione

Tutte le informazioni raccolte dalla piattaforma Partecipedia sono state trascritte su un foglio di calcolo Excel. In merito, invece, ai dati relativi alle categorie di scopo, scala della partecipazione, metodi generali, e strumenti specifici, per l'analisi è stato impiegato il quadro teorico proposto da Geekiyanage e collaboratori (2021) (cfr. § 1.5.2), che si concentra sul coinvolgimento della comunità e incorpora il modello a cipolla per l'efficace implementazione della partecipazione pubblica. Per un modello più chiaro, l'analisi è stata condotta

esclusivamente su quei casi che fornivano informazioni complete per tutte le categorie di riferimento. Di conseguenza, tutti i casi privi di una o più informazioni sono stati sistematicamente esclusi dall'analisi; ciò ha determinato una riduzione del numero totale di casi nel database da 50 a 37.

3.4.5 Fase 5 – Sintesi e reporting

I dati relativi alle categorie “Regione”, “Città”, “Fascia demografica”, “Durata”, “Modalità di conduzione”, “Rivolto a...”, “Facilitatori”, “Personale” e “Volontari” sono stati sottoposti ad un rigoroso processo di sintesi, utilizzando la funzione “Tabella Pivot” di Excel, operazione che ha restituito un quadro più accessibile e coerente all'interpretazione dei risultati.

Per facilitare la lettura e l'interpretazione dei dati e per evidenziare la ricorrenza effettiva dei dati individuati e ripotati nelle categorie “Organizzatore”, “Argomento”, “Tipi di interazioni tra partecipanti”, “Metodi decisionali”, “Risorse per l'apprendimento”, “Tipo di cambiamento” e “Attori di cambiamento”, invece, sono state calcolate le frequenze assolute. In questa analisi, ogni voce è stata conteggiata ogni volta che è apparsa, indipendentemente dal fatto che fosse presente da sola o in combinazione con altre. Pertanto, un singolo processo partecipativo può contribuire a più voci della categoria in esame, e i valori espressi non sono mutuamente esclusivi. Nello specifico, per l'analisi delle frequenze assolute i dati sono stati riorganizzati in formato wide, utilizzando una struttura a codifica binaria in cui ogni voce è rappresentata da una colonna distinta. All'interno di ciascun caso, è stato attribuito un valore:

- “1” se la voce era presente nel processo partecipativo esaminato;
- “0” se la voce era assente nel processo partecipativo esaminato;
- “cella vuota” se le informazioni non erano disponibili.

Le analisi sono state condotte utilizzando il software Jamovi (versione 2.6.44), e nel dettaglio il modulo “Descriptive Statistics”, che ha restituito per ciascuna voce la frequenza assoluta e la percentuale di presenza rispetto al totale dei casi con dati disponibili.

Infine, per quanto riguarda le categorie di “Scopo”, “Scala della partecipazione”, “Metodi generali”, “Strumenti specifici” e “Comunicazione dei risultati”, è stato elaborato un quadro riassuntivo generato che integra le etichette di Participedia con il framework di community engagement e il modello a cipolla proposto da Geekiyanage e colleghi (2021), che è stato soggetto ad un adattamento critico. Il modello originario, infatti, presuppone un avanzamento lineare, e una corrispondenza biunivoca, fra scopo, livello di coinvolgimento e metodo. L’evidenza empirica italiana, al contrario, mette in luce percorsi che evolvono per innesti successivi, ritorni e sovrapposizioni. Per rendere conto di questa dinamica circolare e modulare, lo schema teorico è stato dunque rielaborato come mappa relazionale “multi-a-multi”, nella quale ogni nodo (scopo, scala, metodo, strumento) può connettersi a più nodi degli altri livelli. I dati relativi ai metodi, agli strumenti e alla comunicazione dei risultati sono stati incrociati con i dati di scopo e scala di partecipazione. Le voci nella tabella riassuntiva riportano la frequenza con cui quel dato compare in quella specifica combinazione. Le stesse possono comparire in più celle se associate a scopi o livelli diversi; pertanto, le frequenze non sono mutuamente esclusive e la somma dei valori può superare il numero totale di casi.

3.5 Presentazione dei risultati

La presente sezione offre una panoramica completa dei modelli di distribuzione e delle principali caratteristiche strutturali, progettuali e funzionali dei processi partecipativi che si sono verificati sul suolo nazionale italiano nel periodo 2013-2023. Come precedentemente descritto, le caratteristiche strutturali riguardano gli elementi organizzativi e costitutivi del processo, come la durata, le modalità di conduzione, gli attori coinvolti, l’argomento trattato,

le modalità di interazione, i metodi decisionali e la comunicazione dei risultati. Le caratteristiche progettuali includono le scelte metodologiche che orientano il disegno del percorso, come lo scopo, il livello di coinvolgimento degli stakeholder, i metodi e gli strumenti adottati. Infine, le caratteristiche funzionali si riferiscono agli aspetti operativi e agli effetti generati, comprendendo le risorse per l'apprendimento, i cambiamenti prodotti e gli attori che li hanno sostenuti. Questi elementi sono stati ricavati dalla piattaforma Participedia, infatti, le etichette utilizzate sono le stesse presenti sul sito.

È opportuno precisare che, come descritto nel § 3.4.3, al momento della raccolta (2023) la ricerca condotta su Participedia ha restituito 125 casi riconducibili all'Italia, su un totale globale di circa 1.746 casi complessivi presenti sulla piattaforma alla data di avvio della rilevazione (Marzo 2023). In rapporto a questo insieme, i 125 casi italiani rappresentano una quota pari a circa il 7,1% dei casi allora disponibili. Si tratta dunque di una percentuale interna al database e non di un indicatore di rappresentatività rispetto all'universo delle pratiche di partecipazione pubblica. Poiché la piattaforma ha natura collaborativa ed è in continuo aggiornamento (Fung & Warren, 2011), le proporzioni possono variare nel tempo. La scelta iniziale di utilizzare in via esclusiva Participedia rispondeva all'obiettivo di disporre di una banca dati uniformemente descritta e confrontabile sul piano internazionale, grazie alla struttura standardizzata delle categorie analitiche e alla geocodifica dei casi. Tuttavia, l'individuazione successiva di repertori specialistici italiani – in particolare l'Osservatorio Partecipazione – ha permesso di estendere e rafforzare il disegno metodologico nella successiva fase della ricerca, integrando e ampliando la copertura territoriale dei processi partecipativi (cfr. § 4.4.2).

3.5.1 Distribuzione dei processi

Le tabelle 1 e 2 riportano i dati relativi alla posizione, ovvero il luogo, in cui i processi partecipativi si sono svolti, nel dettaglio la tabella 1 riguarda le Regioni italiane e la tabella 2 le relative Città.

A livello regionale la Toscana, con 10 casi, emerge come la regione italiana con la più significativa incidenza di eventi di partecipazione svolti nell'ambito di influenza nel contesto oggetto di studio nell'ultimo decennio; è seguita da Lombardia (7), Emilia-Romagna (5), Liguria e Puglia (4 rispettivamente). Le altre regioni, invece, presentano una media piuttosto modesta, circa due casi per regione. Per le regioni Calabria, Friuli-Venezia Giulia, Sardegna e Valle d'Aosta non compaiono casi di partecipazione. Tuttavia, è importante chiarire che Friuli-Venezia Giulia, Sardegna e Valle d'Aosta sono assenti dall'analisi non per la totale inesistenza di eventi partecipativi, ma piuttosto perché non ci sono stati casi di partecipazione ufficialmente registrati che rientrino nell'area di influenza specifica oggetto di indagine in questo sforzo di ricerca. Per contro, la situazione relativa alla Calabria è nettamente diversa, in quanto è caratterizzata dall'assenza di casi segnalati sulla piattaforma utilizzata per l'analisi dei dati in questione.

È importante precisare che i risultati presentati, così come le assenze evidenziate, riflettono i dati disponibili su Partecipedia. Sebbene la scelta di utilizzare questa piattaforma sia metodologicamente giustificata dalla sua solidità strutturale e dalla copertura internazionale della piattaforma, è necessario riconoscere che ulteriori fonti informative, potenzialmente rilevanti, potrebbero esistere al di fuori di essa. Pertanto, i risultati vanno intesi come rappresentativi dei casi documentati secondo criteri sistematici, ma non esaustivi dell'intero universo dei processi partecipativi.

Per quanto riguarda le Città, si contano 45 comuni impegnati nella partecipazione pubblica; i tassi di popolazione vanno da un minimo di 534 abitanti ad un massimo di 2.748.109 abitanti.

Con riferimento alla dimensione demografica, il campione comprende sia piccoli Comuni sia grandi città, con una prevalenza di contesti urbano-metropolitani. Le città coinvolte sono state dunque sintetizzate secondo le tre fasce demografiche elaborate sulla base dell'art. 1, co.2 della L. 158/2017, che fornisce la definizione di “piccolo comune”. I risultati restituiscono la sintesi presentata in tabella 3. E sono state ulteriormente sintetizzare secondo le dodici fasce demografiche elaborate da Sarnataro e Contaldo (2007) per il Dipartimento per gli Affari Interni e Territoriali del Ministero dell'Interno. I risultati restituiscono la sintesi presentata in tabella 4.

REGIONE

	N
Abruzzo	1
Basilicata	1
Campania	1
Emilia-Romagna	5
Lazio	2
Liguria	4
Lombardia	7
Marche	3
Molise	1
Piemonte	3

	N
Puglia	4
Sicilia	2
Toscana	10
Trentino	2
Umbria	2
Veneto	2
TOTALE COMPLESSIVO	50

Tabella 1

CITTÀ

	N
Rivalta di Torino	1
Ancona	1
Bergamo	1
Bitonto	1
Bologna	1
Bolzano	1
Calice Ligure*	1

* Calice Ligure e Rialto coinvolti insieme sullo stesso caso di partecipazione pubblica

	N
Camerino	1
Capannori	1
Carapelle	1
Casciana Terme Lari	1
Cattolica	1
Certaldo	1
Cervia	1
Desio	1
Faenza	1
Fano	1
Firenze	1
Gavorrano	1
Genova	2
Imperia	1
Ivrea	1
L'Aquila	1
Leverano	1

	N
Livorno	2
Melfi	1
Messina	1
Milano	3
Mira	1
Montemurlo	1
Napoli	1
Palermo	1
Pavia	1
Perugia	2
Pistoia	1
Rialto*	1
Roma	2
San Casciano in Val di Pesa	1
Sanzeno	1
Sesto San Giovanni	1
Taranto	1

	N
Termoli	1
Torino	1
Vicenza	1
Vignola	1
TOTALE COMPLESSIVO	45

Tabella 2

FASCIA DEMOGRAFICA (art. 1, co. 2, L. 158/2017)

	N
I (< 5.000 ab.)	2
II (< 20.000 ab.)	11
III (> 20.000 ab.)	32
TOTALE COMPLESSIVO	45

Tabella 3

FASCIA DEMOGRAFICA (Dipartimento per gli Affari Interni e Territoriali)

	N
II (500-999 ab.)	1
III (1.000-1.999 ab.)	2
VI (5.000-9.999 ab.)	3

	N
VII (10.000-19.999 ab.)	7
VIII (20.000-59.999 ab.)	11
IX (60.000-99.999 ab.)	5
X (100.000-249.999 ab.)	7
XI (250.000-499.999 ab.)	3
XII (500.000-oltre ab.)	6
TOTALE COMPLESSIVO	45

Tabella 4

3.5.2 Caratteristiche strutturali

I processi partecipativi esaminati sono stati principalmente avviati dalle Amministrazioni locali, coinvolte in 20 iniziative (48,8%); seguite dalle iniziative promosse da attori classificati come “Attività a scopo di lucro”, presenti in 17 casi (41,5%). Secondo la terminologia della piattaforma Participedia, questa categoria include aziende private e/o imprese sociali, che su incarico o in partenariato con gli Enti locali, sono state coinvolte nella progettazione dei processi partecipativi. A seguire, si rileva la partecipazione di Istituzioni accademiche (6), Organizzazioni non governative (ONG) (5) e, in misura minore, di altri attori quali Società di proprietà del governo (3), Organizzazioni a base comunitaria (2), Organizzazioni filantropiche (2), Reti di comunità (1), Reti di attivisti (1), Governi regionali (1) e individui (1). La tabella 5 riporta nel dettaglio queste informazioni.

ORGANIZZATORE

	Frequenze	% del Totale
Amministrazione Locale	20	48.8%
Attività a scopo di lucro	17	41.5%
Istituzione accademica	6	14.6%
ONG	5	12.2%
Società di proprietà del governo	3	7.3%
Organizzazione a base comunitaria	2	4.9%
Organizzazione filantropica	2	4.9%
Governo regionale	1	2.4%
Individuo	1	2.4%
Rete di attivisti	1	2.4%
Rete di comunità	1	2.4%

INFORMAZIONI MANCANTI 9

Tabella 5

Gli eventi partecipativi sono stati caratterizzati, nella maggior parte dei casi, da una durata limitata nel tempo (37 su 50) (tabella 6); inoltre, questi eventi sono gestiti prevalentemente preferendo le interazioni faccia a faccia, presenti in 27 casi, anche se altrettanti processi hanno visto l'integrazione tra modalità in presenza e modalità di partecipazione remota (tabella 7).

In merito all'accessibilità dei processi partecipativi, come indicato in tabella 8, nella maggior parte dei casi (29), è stata coinvolta attivamente l'intera popolazione (29), mentre 2 processi

hanno visto coinvolti solo gruppi ristretti o specifiche categorie di soggetti. In 8 casi, l'accesso era misto, ovvero ha previsto una combinazione di partecipazione aperta e selettiva.

Dall'analisi dei soggetti incaricati del supporto al processo, è emerso che in 39 casi, questo ruolo è stato assunto dai membri dello staff dell'amministrazione comunale, in rappresentanza delle parti più interessate e direttamente coinvolte nei processi in corso. In 10 casi, infine, ci si è avvalsi di associazioni di volontariato per la gestione di alcuni servizi specifici (tabella 9).

DURATA

	N
Tempo definito	37
Ripetuto nel tempo	5
INFORMAZIONI MANCANTI	8
TOTALE COMPLESSIVO	50

Tabella 6

MODALITÀ DI CONDUZIONE

	N
Faccia a faccia	27
Faccia a faccia e Online	27
INFORMAZIONI MANCANTI	2
TOTALE COMPLESSIVO	50

Tabella 7

RIVOLTO A...

	N
Aperto a tutti	29
Limitato a pochi gruppi o individui	2
Misto	8
INFORMAZIONI MANCANTI	11
TOTALE COMPLESSIVO	50

Tabella 8

PERSONALE

	N
No	7
Sì	39
INFORMAZIONI MANCANTI	4
TOTALE COMPLESSIVO	50

VOLONTARI

	N
No	29
Sì	10
INFORMAZIONI MANCANTI	11
TOTALE COMPLESSIVO	50

Tabella 9

Per quanto riguarda l'argomento di interesse nei processi partecipativi, è importante sottolineare l'ampia gamma di argomenti che sono compresi in questo dominio; infatti, durante l'esame completo degli eventi che sono stati al centro di questo studio, sono stati affrontati un totale di 16 argomenti distinti, riportati in tabella 10. In particolare, il tema più ricorrente è risultato essere Pianificazione e sviluppo (33 casi; 67,3%). Seguono Ambiente, con 15 occorrenze (30,6%), ed Economia, che compare in 10 casi (20,4%). Anche il tema Arte, cultura e ricreazione è stato trattato in modo significativo, con 7 casi (14,3%), spesso in combinazione con altri ambiti. Altri argomenti, come Governance e istituzioni politiche (5 casi), Welfare sociale (4) e Pianificazione dei trasporti e trasporti (4), sono presenti in un numero minore, mentre temi come Agricoltura, Salute, Istruzione, Energia e Scienza e tecnologia risultano affrontati più sporadicamente.

ARGOMENTO

	Frequenze	% del Totale
Pianificazione e sviluppo	33	67.3%

	Frequenze	% del Totale
Ambiente	15	30.6%
Economia	10	20.4%
Arte, Cultura e Ricreazione	7	14.3%
Governance e Istituzioni politiche	5	10.2%
Pianificazione dei trasporti e trasporti	4	8.2%
Welfare sociale	4	8.2%
Alloggi	3	6.1%
Agricoltura, Silvicolura, Pesca e Industrie minerarie	2	4.1%
Istruzione	2	4.1%
Salute	2	4.1%
Energia	1	2.0%
Esecuzione della legge, Giustizia penale e Pene	1	2.0%
Identità e diversità	1	2.0%
Questioni di abilità/disabilità	1	2.0%
Scienza e Tecnologia	1	2.0%

INFORMAZIONI MANCANTI 1

Tabella 10

Tra i partecipanti coinvolti in queste iniziative è stata favorita un'interazione basata prevalentemente sulla Discussione, dialogo e deliberazione, interazione, presente in 31 casi,

pari all'81,6% del totale. Durante i processi partecipativi, agli stakeholder del territorio comunale interessato è stata data l'opportunità di fare domande e rispondere (15 casi, 39,5%), esprimere opinioni o preferenze (14 casi, 36,8%) e la semplice modalità di Ascoltare/guardare come spettatori (18 casi, 47,4%). In misura più limitata, si rileva la presenza di forme di interazione quali narrazione (5 casi), attività sociali informali (3), insegnamento o istruzione (2), testimonianza formale (2), e, in casi isolati, recitazione o gioco di ruolo e negoziazione/contrattazione (1 ciascuno). In tabella 11 sono riportati i risultati che riguardano le interazioni tra i partecipanti.

TIPI DI INTERAZIONI TRA PARTECIPANTI

	Frequenza	% del Totale
Discussione, dialogo o deliberazione	31	81.6%
Ascoltare/Guardare come spettatore	18	47.4%
Fare domande e rispondere	15	39.5%
Esprimere solo opinioni/preferenze	14	36.8%
Narrazione	5	13.2%
Attività sociali informali	3	7.9%
Insegnamento/istruzione	2	5.3%
Testimonianza formale	2	5.3%
Negoziiazione/contrattazione	1	2.6%
Recitazione, dramma o gioco di ruolo	1	2.6%

INFORMAZIONI MANCANTI 12

Ogni processo partecipativo si è concluso con l'adozione di decisioni finali, che sono state raggiunte attraverso l'utilizzo di quattro differenti metodologie decisionali (tabella 12). Prima tra tutti l'Accordo generale o consenso, adottata in 24 casi (53,3%), seguito dalla Generazione di idee (22 casi; 48.9%), poi dalla classica Votazione (13 casi; 28,9%) e infine dal sondaggio d'opinione, che è stato impiegato in 7 casi (15,6%).

METODI DECISIONALI

	Frequenze	% del Totale
Accordo generale/Consenso	24	53.3%
Generazione di idee	22	48.9%
Votazione	13	28.9%
Sondaggio d'opinione	7	15.6%

INFORMAZIONI MANCANTI 5

Tabella 12

3.5.3 Caratteristiche funzionali

Gli organizzatori hanno tenuto conto dei suggerimenti e delle idee emerse durante gli eventi in questione, avvalendosi di diverse risorse (Tabella 13). Le presentazioni di esperti risultano essere la risorsa più utilizzata, impiegata in 23 casi (74,2%), seguite dai materiali scritti di sintesi, presenti in 19 processi (61,3%), e dai sopralluoghi, attivati in 13 casi (41,9%). Meno frequenti sono le presentazioni dei partecipanti (7 casi), le presentazioni di video (5), e il dibattito (4).

RISORSE PER L'APPRENDIMENTO

	Frequenze	% del Totale
Presentazioni di esperti	23	74.2%
Materiali scritti di sintesi	19	61.3%
Sopralluoghi	13	41.9%
Presentazioni di partecipanti	7	22.6%
Presentazioni di video	5	16.1%
Dibattito	4	12.9%

INFORMAZIONI MANCANTI 19

Tabella 13

I processi partecipativi hanno generato diverse forme di cambiamento, come mostra la tabella 14. In particolare, i cambiamenti più frequentemente riportati riguardano le politiche pubbliche, con 16 occorrenze (59,3%), seguiti dai cambiamenti nelle conoscenze, negli atteggiamenti e nei comportamenti delle persone, segnalati in 15 casi (55,6%). Seguono, con minore incidenza, i cambiamenti nelle capacità civiche (8 casi), i cambiamenti nel funzionamento delle istituzioni (4), e, in un solo caso, la trasformazione dei conflitti.

Infine, la realizzazione di questi cambiamenti è stata resa possibile attraverso il sostegno di diversi attori, riportati in tabella 15. I funzionari pubblici eletti sono stati coinvolti nel 51,5% dei casi (17), seguiti dalle organizzazioni degli stakeholder (16 casi, 48,5%), dagli esperti e dal pubblico laico, entrambi coinvolti in 13 processi (39,4%), e dai funzionari o dirigenti della pubblica amministrazione (12 casi). In un solo caso è stata segnalata la società nel suo complesso come promotrice del cambiamento.

TIPI DI CAMBIAMENTO

	Frequenze	% del Totale
Cambiamenti nelle politiche pubbliche	16	59.3%
Cambiamenti nelle conoscenze, negli atteggiamenti e nel comportamento delle persone	15	55.6%
Cambiamenti nelle capacità civiche	8	29.6%
Cambiamenti nel funzionamento delle istituzioni	4	14.8%
Trasformazione dei conflitti	1	3.7%

INFROMAZIONI MANCANTI 23

Tabella 14

ATTORI DEL CAMBIAMENTO

	Frequenze	% del Totale
Funzionari pubblici eletti	17	51.5%
Organizzazioni degli stakeholder	16	48.5%
Esperti	13	39.4%
Pubblico laico	13	39.4%
Funzionari pubblici/Dirigenti della PA	12	36.4%
Società	1	3.0%

ATTORI DEL CAMBIAMENTO

	Frequenze	% del Totale
INFORMAZIONI MANCANTI 17		

Tabella 15

3.5.4 Caratteristiche progettuali

Dopo aver illustrato la distribuzione geografica dei processi e i risultati relativi alle caratteristiche strutturali e funzionali degli stessi, questa sezione si concentra sull'analisi delle caratteristiche progettuali. La presentazione e l'interpretazione dei risultati relativi a scala della partecipazione, scopo, metodi generali e strumenti specifici, hanno seguito le proposte di community engagement e del modello a cipolla di Geekiyanage e colleghi (2021) (cfr. § 1.5.2). La sintesi di questi risultati è presentata nella tabella 16, dove le categorie di Participedia sono state integrate e riorganizzare per rispettare la struttura multilivello del modello a cipolla (Geekiyanage et al., 2021).

Si segnala che non è stato possibile includere nell'analisi il livello relativo allo sviluppo urbano, perché l'informazione non era esplicitamente rilevabile dai dati a disposizione.

3.5.4.1 Analisi della Scala di partecipazione

Partendo dalla proposta di community engagement di ripresa da Geekiyanage e colleghi (2021) (cfr. § 1.4.1), che si basa sulla scala della partecipazione pubblica delineata dal modello IAP2 ("IAP2 Spectrum of Public Participation," 2000), i risultati (tabella 17) evidenziano una tendenza verso livelli intermedi e avanzati della scala, suggerendo un orientamento verso forme di coinvolgimento più interattive e inclusive. In particolare:

- Consultare e Coinvolgere rappresentano i livelli più frequentemente adottati, con 11 casi ciascuno;
- Collaborare segue con 9 casi;
- Empower è presente in 6 casi;
- per Informare, invece, i risultati mostrano un'assenza di iniziative di natura esclusivamente informativa.

3.5.4.2 Analisi degli Scopi

Gli obiettivi che sono stati individuati attraverso il processo di analisi sono 5:

- 1) Prendere, influenzare o contestare le decisioni del governo e degli enti pubblici (18);
- 2) Sviluppare le capacità civiche di individui, comunità e/o organizzazioni della società civile (32);
- 3) Consegna di merci e servizi (6);
- 4) Prendere, influenzare o contestare le decisioni delle organizzazioni private (6);
- 5) Ricerca (3).

I dati raccolti su Participedia indicano che i primi tre obiettivi sono perseguiti attivamente su tutto lo spettro della scala della partecipazione. Il quarto obiettivo è perseguito principalmente ai livelli di “Consultare” e “Coinvolgere”, mentre il quinto obiettivo è perseguito principalmente attraverso i livelli di “Consultare” e “Collaborare”.

3.5.4.3 Analisi dei Metodi

L'analisi condotta ha portato all'individuazione dei seguenti 13 metodi generali e presentati in tabella 17. I metodi sono:

- 1) Approccio collaborativo (16)
- 2) Arti partecipative (4)

- 3) Bilancio pubblico (8)
- 4) Democrazia diretta (5)
- 5) Educazione esperienziale e coinvolgente (7)
- 6) Organismi civici a lungo termine (2)
- 7) Partecipazione informale (3)
- 8) Pianificazione (22)
- 9) Processo deliberativo e dialogico (35)
- 10) Riunioni guidate dai partecipanti (3)
- 11) Riunioni pubbliche (5)
- 12) Spazi di conversazione informale (8)
- 13) Sviluppo, organizzazione e mobilitazione della comunità (11).

3.5.4.4 Analisi degli Strumenti

Oltre a questi metodi, sono stati identificati un totale di 25 strumenti specifici per promuovere la partecipazione pubblica (Tabella 17). I risultati del presente studio rivelano un'interconnessione e collaborazione tra questi.

Contrariamente al modello di riferimento (Geekiyanage et al., 2021), che presuppone una corrispondenza univoca e distinta tra strumenti, metodi, scopi e livelli di coinvolgimento, i risultati di questo studio mostrano una notevole varietà, complessità nelle interazioni e un alto grado di sovrapposizione tra metodi e strumenti utilizzati.

Il Focus group emerge come il principale strumento adottato, utilizzato in 20 casi. È stato impiegato per tutti e cinque gli scopi identificati e su tutti i livelli di coinvolgimento. Emerge inoltre che il focus group si inserisce in 12 diversi metodi generali. Lo strumento si dimostra così come estremamente versatile, caratteristiche che lo rendono una tecnica ponte tra i livelli di partecipazione.

Il Participatory budgeting è stato impiegato in 5 casi, con i livelli di coinvolgimento “Collaborare” ed “Empower” per perseguire gli scopi 1, 2, 3 e 5. Risulta correlato a 3 metodi generali distinti. Questo strumento, non limitandosi ad un coinvolgimento simbolico, indica una chiara volontà di trasparenza e condivisione del potere.

In 4 casi sono stati utilizzati l’Ascolto pubblico, il Laboratorio, la Mappatura, l’Open Space Technology e il Sondaggio, ciascuno appartenente a diverse metodologie generali e finalizzato a raggiungere una vasta gamma di scopi, il tutto coinvolgendo i partecipanti a diversi livelli di coinvolgimento.

Fanno eccezione, per i casi analizzati, lo strumento del Referendum, che trova corrispondenza unicamente nel metodo della Democrazia diretta, utilizzato per un solo scopo e con il livello di coinvolgimento “Empower”; e lo strumento della Ricerca futura, che trova corrispondenza nel metodo dell’Approccio collaborativo, utilizzato con il livello “Coinvolgere”, ma per perseguire tre scopi.

Questa sovrapposizione suggerisce che i processi partecipativi non seguono uno schema rigido, mostrano piuttosto un’elevata flessibilità e adattabilità dal momento che lo stesso strumento può essere usato per l’uso in una varietà di contesti di coinvolgimento. Inoltre, favorisce una partecipazione progressiva, resa possibile dalla natura modulare di metodi e strumenti, facilitando così una graduale evoluzione dal coinvolgimento consultivo (“Consultare”) fino a forme di partecipazione maggiormente responsabilizzante (“Empower”). Infine, viene promossa l’ibridazione degli approcci, combinare strumenti tradizionali e digitali consente di raggiungere un pubblico diversificato, favorendo l’inclusività.

3.5.4.5 Analisi della Tecnica¹¹

All'ultimo strato del modello a cipolla (Geekiyanage et al., 2021) c'è la dimensione tecnica, che riguarda le scelte operative che rendono praticabile il percorso partecipativo, in particolare la facilitazione e le modalità di comunicazione dei risultati.

In merito alla presenza dei facilitatori, i dati mostrano che nella totalità (100%) dei casi esaminati si è ricorsi a queste figure per guidare e sostenere i processi partecipativi.

Per quanto riguarda le modalità di restituzione dei risultati, i dati mostrano un ventaglio di strumenti che combina canali tradizionali e digitali. I nuovi media risultano lo strumento più frequentemente utilizzato (21 casi), seguito immediatamente dalla modalità più classica della relazione pubblica (19). Si è ricorsi anche ad Audizioni/riunioni pubbliche (8), mentre è stato sporadico l'utilizzo di media tradizionali ed espressioni artistiche (1 caso ciascuno).

¹¹ Etichetta dal modello a cipolla (Geekiyanage et al., 2021)

SCALA DELLA PARTECIPAZIONE	SCOPO	METODI GENERALI	STRUMENTI SPECIFICI	COMUNICAZIONE DEI RISULTATI
Consultare (11)	Prendere, influenzare o contestare le decisioni del governo e degli enti pubblici (10)	a) Riunioni pubbliche (4) b) Pianificazione (5) c) Processo deliberativo e dialogico (4) d) Sviluppo, organizzazione e mobilitazione della comunità (1) e) Educazione esperienziale e coinvolgente (2) f) Partecipazione informale (1) g) Riunioni guidate dai partecipanti (1) h) Spazi di	a) Focus group (3) Ascolto pubblico (1) b) Focus group (3) La politica di partecipazione regionale della Toscana (1) Laboratorio (1) Open Space Technology (1) Ascolto pubblico (1) Lettera ad un amico (1) Sondaggio (2) The World Café (1) c) Focus group (3) Ascolto pubblico (1) Lettera ad un amico (1)	• Relazione pubblica (6) • Nuovi media (5) • Audizioni/Riunioni pubbliche (4) • Espressione artistica (1)

		conversazione informale (1) i) Approccio collaborativo (1)	Dibattito pubblico (2) d) Focus group (1) Workshop sullo scenario (1) e) Focus group (1) Workshop sullo scenario (1) Dibattito pubblico (1) f) Focus group (1) Workshop sullo scenario (1) g) La politica di partecipazione regionale della Toscana (1) Laboratorio (1) Open Space Technology (1) h) La politica di partecipazione regionale della Toscana (1)	

			Laboratorio (1) Open Space Technology (1) i) Focus group (1) The World Café (1) Sondaggio (1)	
	Sviluppare le capacità civiche di individui, comunità e/o organizzazioni della società civile (4)	a) Riunioni pubbliche (1) b) Sviluppo, organizzazione e mobilitazione della comunità (1) c) Educazione esperienziale e coinvolgente (1) d) Partecipazione informale (1) e) Pianificazione (2)	a) Focus group (1) b) Focus group (1) Workshop sullo scenario (1) c) Focus group (1) Workshop sullo scenario (1) d) Focus group (1) Workshop sullo scenario (1) e) La politica di partecipazione regionale della Toscana (1) Laboratorio (1)	

		f) Riunioni guidate dai partecipanti (1) g) Processo deliberativo e dialogico (1) h) Spazi di conversazione informale (1)	Open Space Technology (1) Focus group (1) Ascolto pubblico (1) Lettera ad un amico (1) f) La politica di partecipazione regionale della Toscana (1) Laboratorio (1) Open Space Technology (1) g) Focus group (1) Ascolto pubblico (1) Lettera ad un amico (1) h) Focus group (1) Ascolto pubblico (1) Lettera ad un amico (1)	

	Consegna di merci e servizi (1)	a) Sviluppo, organizzazione e mobilitazione della comunità (1) b) Educazione esperienziale e coinvolgente (1) c) Partecipazione informale (1)	a) Focus group (1) Workshop sullo scenario (1) b) Focus group (1) Workshop sullo scenario (1) c) Focus group (1) Workshop sullo scenario (1)
	Prendere, influenzare o contestare le decisioni delle organizzazioni private (1)	a) Processo deliberativo e dialogico (1)	a) Focus group (1) Dibattito pubblico (1)
	Ricerca (1)	a) Processo deliberativo e dialogico (1) b) Spazi di conversazione informale (1)	a) Focus group (1) Ascolto pubblico (1) Lettera ad un amico (1)

		c) Pianificazione (1)	b) Focus group (1) Ascolto pubblico (1) Lettera ad un amico (1) c) Focus group (1) Ascolto pubblico (1) Lettera ad un amico (1)	
Coinvolgere (11)	Prendere, influenzare o contestare le decisioni del governo e degli enti pubblici (9)	a) Approccio collaborativo (4) b) Processo deliberativo e dialogico (4) c) Pianificazione (3) d) Sviluppo, organizzazione e mobilitazione della comunità (2)	a) Focus group (4) Mosaico digitale – MODÌ (1) Analisi SWOT (1) Ricerca futura (1) Open Space Technology (1) b) Focus group (3)	• Relazione pubblica (4) • Nuovi media (7) • Audizioni/Riunioni pubbliche (1) • Media tradizionali (1)

		e) Educazione esperienziale e coinvolgente (1)	Mosaico digitale – MODÌ (1) Ascolto pubblico (1) Analisi SWOT (1) Interviste e narrazione polifonica (1) Open Space Technology (1) c) Workshop sullo scenario (1) Focus group (2) d) Focus group (1) Mappatura (1) Ascolto pubblico (1) Analisi SWOT (1) Interviste e narrazione polifonica (1)	

			e) Ascolto pubblico (1) Analisi SWOT (1) Interviste e narrazione polifonica (1)	
	Sviluppare le capacità civiche di individui, comunità e/o organizzazioni della società civile (5)	a) Arti partecipative (1) b) Organismi civici a lungo termine (1) c) Spazi di conversazione informale (1) d) Approccio collaborativo (3) e) Processo deliberativo e dialogico (3) f) Pianificazione (1) g) Sviluppo, organizzazione	a) Focus group (1) Capacity building workshop (1) b) Focus group (1) Capacity building workshop (1) c) Focus group (1) Capacity building workshop (1) d) Focus group (3) Tavola rotonda (1)	

		e e	Open Space	
		mobilitazione	Technology (1)	
		della comunità	e) Focus group	
		(3)	(2)	
		h) Educazione	Ascolto	
		esperienziale e	pubblico (1)	
		coinvolgente	Analisi SWOT	
		(1)	(1)	
			Intervista e	
			narrazione	
			polifonica (1)	
			Open Space	
			Technology (1)	
			f) Focus group	
			g) Focus group	
			(2)	
			Tavola rotonda	
			(1)	
			Ascolto	
			pubblico (1)	
			Analisi SWOT	
			(1)	
			Intervista e	
			narrazione	
			polifonica (1)	
			Open Space	
			Technology (1)	

			h) Ascolto pubblico (1) Analisi SWOT (1) Intervista e narrazione polifonica (1)	
	Consegna di merci e servizi (2)	a) Arti partecipative (1) b) Organismi civici a lungo termine (1) c) Spazi di conversazione informale (1) d) Approccio collaborativo (1)	a) Focus group (1) Capacity building workshop (1) b) Focus group (1) Capacity building workshop (1) c) Focus group (1) Capacity building workshop (1) d) Focus group (1) Analisi SWOT (1)	

			Ricerca futura (1)	
	Prendere, influenzare o contestare le decisioni delle organizzazioni private (5)	a) Pianificazione (2) b) Approccio collaborativo (3) c) Processo deliberativo e dialogico (3) d) Sviluppo, organizzazione e mobilitazione della comunità (2) e) Educazione esperienziale e coinvolgente (1)	a) Workshop sullo scenario (1) Focus group (1) b) Focus group (3) Analisi SWOT (1) Ricerca futura (1) Open Space Technology (1) c) Focus group (2) Ascolto pubblico (1) Analisi SWOT (1) Intervista e narrazione polifonica (1) Open Space Technology (1) d) Ascolto pubblico (1)	

			Analisi SWOT (1) Intervista e narrazione polifonica (1) Focus group (1) Open Space Technology (1) e) Ascolto pubblico (1) Analisi SWOT (1) Intervista e narrazione polifonica (1)	
Collaborare (9)	Prendere, influenzare o contestare le decisioni del governo e degli enti pubblici (8)	a) Bilancio pubblico (2) b) Processo deliberativo e dialogico (4) c) Pianificazione (4) d) Approccio collaborativo (1)	a) Participatory budgeting (2) Votazione online (1) Social media (1) Facebook live (1) Deliberazione (1) Tecnologie dell'informazio	• Relazione pubblica (5) • Nuovi media (5) • Audizioni/Riunioni pubbliche (3)

		e) Riunioni guidate dai partecipanti (1) f) Arti partecipative (1)	ne e delle comunicazioni (TIC) (1) b) Participatory budgeting (3) Votazione online (1) Social media (1) Facebook live (1) Focus group (1) Mappatura (1) Laboratorio (1) Sondaggio (1) Deliberazione (2) Tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni (TIC) (1) c) Focus group (4) Mappatura (2) Laboratorio (2) Sondaggio (2)	

			Open Space Technology (1) Carrello (1) d) Focus group (1) Mappatura (1) Laboratorio (1) Sondaggio (1) e) Focus group (1) Open Space Technology (1) f) Focus group (1) Open Space Technology (1)	
	Sviluppare le capacità civiche di individui, comunità e/o organizzazio ne della società civile (6)	a) Bilancio pubblico (1) b) Processo deliberativo e dialogico (3) c) Pianificazione (3) d) Riunione guidate dai	a) Participatory budgeting (1) Votazione online (1) Social media (1) Facebook live (1) b) Participatory budgeting (1)	

		partecipanti	Votazione	
		(1)	online (1)	
		e) Arti	Social media	
		partecipative	(1)	
		(1)	Facebook live	
			(1)	
			Focus group (1)	
			Mappatura (1)	
			Laboratorio (1)	
			Carrello (1)	
			Sondaggio (1)	
			Deliberazione	
			(1)	
			c) Focus group	
			(3)	
			Open Space	
			Technology (1)	
			Mappatura (1)	
			Laboratorio (1)	
			Carrello (1)	
			Sondaggio (1)	
			d) Focus group	
			(1)	
			Open Space	
			Technology (1)	
			e) Focus group	
			(1)	

			Open Space Technology (1)	
	Consegna di merci e servizi (2)	a) Bilancio pubblico (2) b) Processo deliberativo e dialogico (4) c) Pianificazione (1) d) Approccio collaborativo (1)	a) Participatory budgeting (2) Votazione online (1) Social media (1) Facebook live (1) Deliberazione (1) Tecnologie dell'informazio ne e delle comunicazioni (TIC) (1) b) Participatory budgeting (2) Votazione online (1) Social media (1) Facebook live (1)	

			Focus group (1) Mappatura (1) Laboratorio (1) Sondaggio (1) Deliberazione (1) Tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni (TIC) (1) c) Focus group (1) Mappatura (1) Laboratorio (1) Sondaggio (1) d) Focus group (1) Mappatura (1) Laboratorio (1) Sondaggio (1)	
	Ricerca (3)	a) Bilancio pubblico (1) b) Processo deliberativo e dialogico (1)	a) Deliberazione (1) Tecnologie dell'informazione e delle	

			comunicazioni (TIC) (1) Participatory budgeting (1) b) Deliberazione (1) Tecnologie dell'informazio ne e delle comunicazioni (TIC) (1) Participatory budgeting (1)	
Empower (6)	Prendere, influenzare o contestare le decisioni del governo e degli enti pubblici (5)	a) Bilancio pubblico (2) b) Processo deliberativo e dialogico (2) c) Democrazia diretta (3) d) Spazi di conversazione informale (1)	a) Participatory budgeting (2) Mappatura (1) Ascolto pubblico (1) b) Participatory budgeting (1) Votazione online (1) Focus group (1) The World Café (1)	• Relazione pubblica (4) • Nuovi media (4)

			c) Participatory budgeting (1) Votazione online (1) Focus group (1) The World Café (1) Referendum (1) d) The World Café (1)	
	Sviluppare le capacità civiche di individui, comunità e/o organizzazioni della società civile (3)	a) Processo deliberativo e dialogico (3) b) Democrazia diretta (2) c) Spazi di conversazione informale (1) d) Approccio collaborativo (1) e) Sviluppo, organizzazione e mobilitazione della comunità (1)	a) Participatory budgeting (1) Votazione online (1) Focus group (1) The World Café (1) Open Space Technology (1) Lettera ad un amico (1) Laboratorio (1) b) Participatory budgeting (1) Votazione online (1) Focus group (1)	

			The World Café (1) c) The World Café (1) d) Open Space Technology (1) Lettera ad un amico (1) Laboratorio (1) e) Open Space Technology (1) Lettera ad un amico (1) Laboratorio (1)	
	Consegna di merci e servizi (1)	a) Approccio collaborativo (1) b) Sviluppo, organizzazione e mobilitazione della comunità (1) c) Processo deliberativo e dialogico (1)	a) Open Space Technology (1) Lettera ad un amico (1) Laboratorio (1) b) Open Space Technology (1) Lettera ad un amico (1) Laboratorio (1) c) Open Space Technology (1)	

			Lettera ad un amico (1) Laboratorio (1)	

Tabella 16 – Integrazione dei dati Participedia secondo i sei livelli del modello a cipolla di Geekiyanage e colleghi (2021)

3.6 Discussione

3.6.1 Distribuzione dei Processi Partecipativi in Italia (Q1)

L'analisi dei processi partecipativi in Italia evidenzia una distribuzione geografica non uniforme, che riflette una tendenza osservabile alla concentrazione di iniziative in determinate aree del Paese. In particolare, la Toscana si distingue come la regione più attiva ed impegnata, con 10 casi registrati nell'ultimo decennio. Questa prevalenza non è casuale, ma è strettamente legata alla tradizione istituzionale locale che promuove attivamente la partecipazione pubblica, un fenomeno che si è consolidato attraverso politiche regionali specifiche, come la Politica di Partecipazione Regionale della Toscana (LR 69/2007 e LR 46/2013). Dunque, questo quadro indica un primo pattern rilevante: la distribuzione dei processi partecipativi appare condizionata dalla presenza di cornici normative regionali e di dispositivi istituzionali di supporto, che agiscono come fattori abilitanti per l'attivazione e la continuità delle pratiche partecipative.

Anche la Lombardia (7 casi) e l'Emilia-Romagna (5 casi) dimostrano un significativo livello di impegno civico, in particolare nei contesti urbani e periurbani, dove il dialogo tra istituzioni e comunità è incentivato da progetti di sviluppo urbano partecipato e da pratiche come il bilancio partecipativo. Seguono la Liguria e la Puglia (4 casi ciascuna), in cui la partecipazione si manifesta prevalentemente attraverso iniziative locali promosse da amministrazioni pubbliche in collaborazione con enti privati o associazioni civiche.

In netto contrasto, alcune regioni come Calabria, Friuli-Venezia Giulia, Sardegna e Valle d'Aosta non registrano alcun caso partecipativo nell'ambito dell'analisi condotta. Tuttavia, è importante precisare, ancora una volta, che per quanto riguarda Friuli-Venezia Giulia, Sardegna

e Valle d'Aosta, l'assenza di casi documentati non deve essere interpretata erroneamente come una totale mancanza di iniziative partecipative. Piuttosto, questa assenza deve essere attribuita al fatto che, durante il periodo e all'interno del contesto specifico esaminati, non sono stati individuati casi ufficialmente documentati nelle fonti utilizzate per questo studio. Al contrario, la situazione in Calabria appare significativamente diversa. L'assenza di eventi partecipativi è reale e pervasiva in ogni area di influenza che può essere associata alla piattaforma. Questa situazione può riflettere una carenza strutturale di politiche pubbliche orientate alla partecipazione e non solo un numero limitato di report disponibili.

A livello comunale, i processi partecipativi si distribuiscono su 45 comuni, variando da piccoli centri con poche centinaia di abitanti a grandi aree metropolitane con milioni di residenti. Il coinvolgimento risulta particolarmente significativo nelle aree metropolitane e nei comuni di media grandezza (10.000-50.000 abitanti), dove la disponibilità di risorse amministrative e l'interesse per la governance locale facilitano la partecipazione pubblica. Il campione comprende inoltre diversi capoluoghi di Regione, nei quali la partecipazione pubblica tende a essere strutturata attraverso percorsi formalizzati. La presenza di Comuni medio-piccoli dimostra come i processi partecipativi siano in generale radicati sul territorio e fortemente basati sul capitale sociale locale. Questo ampio spettro demografico mostra come la partecipazione pubblica non sia prerogativa esclusiva dei grandi centri urbani, ma coinvolga anche realtà più piccole, spesso caratterizzate da una maggiore coesione sociale e da un forte senso di appartenenza comunitaria (Denters et al., 2014; Montanari & Musella, 2017). Nel complesso, il campione offre una rappresentazione varia delle configurazioni comunali italiane che hanno attivato processi partecipativi negli anni.

La prevalenza di casi nelle regioni centrali e settentrionali, rispetto alla scarsa presenza nel Sud, evidenzia una disomogeneità che potrebbe essere collegata non solo alla disponibilità di risorse amministrative, ma anche a un diverso grado di sensibilizzazione politica e sociale verso il

coinvolgimento civico. Questo pattern territoriale suggerisce che la diffusione dei processi partecipativi non risponde ad una logica lineare o uniforme, ma riflette una combinazione di fattori istituzionali, amministrativi e politico-culturali. Inoltre, anche questo aspetto sottolinea l'importanza di politiche pubbliche volte a incentivare la partecipazione anche nelle regioni più marginali, confermando che la presenza di cornici normative regionali e la capacità amministrativa locale incidono più della dimensione demografica nel promuovere l'istituzionalizzazione di processi partecipativi (cfr. § 1.7.1).

3.6.2 Caratteristiche dei Processi Partecipativi in Italia (Q2)

3.6.2.1 Caratteristiche Strutturali

Dall'analisi dei dati emerge che l'architettura strutturale dei processi partecipativi italiani è fortemente presidiata dal livello comunale: le Amministrazioni locali figurano infatti come promotrici in 20 iniziative (48,8 %). Anche le attività a scopo di lucro, ovvero aziende private e/o imprese sociali sono coinvolte nella progettazione dei processi partecipativi e mostrano un significativo impegno, con 17 iniziative (41,5 %). Questo dimostra come il settore pubblico e quello privato tendano a collaborare nell'implementazione di pratiche partecipative, creando partenariati multi-attore. La presenza degli altri attori risulta più contenuta: Istituzioni accademiche in 6 casi, Organizzazioni non governative (ONG) in 5, Società di proprietà del governo in 3, Organizzazioni a base comunitaria e Organizzazioni filantropiche in 2 ciascuna; infine compaiono, con un solo caso a testa, Reti di comunità, Reti di attivisti, Governi regionali e singoli individui.

Dal punto di vista della durata, i percorsi partecipativi si configurano maggiormente come iniziative circoscritte nel tempo e, anche se la metà dei processi integra momenti a distanza, l'interazione faccia a faccia è prevalente. La natura "one-shot" dei processi partecipativi può aiutare a comprendere una discrasia tra scopi e risultati: "sviluppare le capacità civiche di

individui, comunità e/o organizzazioni della società civile” è l’obiettivo più dichiarato (32 casi), ma nei fatti il relativo cambiamento (cambiamenti nelle capacità civiche) si manifesta solo nel 29,6% dei percorsi. Percorsi brevi e non ripetuti possiedono un orizzonte temporale troppo limitato per consolidare competenze diffuse e durature nelle comunità coinvolte, la costruzione di capitale civico difficilmente matura nei tempi di un singolo processo (Nabatchi & Leighninger, 2015). All’interno di questi processi, tra i partecipanti è favorita un’interazione basata sulla discussione e la deliberazione (31 processi, 81,6%), affiancata dalla possibilità di esprimere preferenze o porre delle domande. Questa particolare enfasi sull’interazione personale sottolinea un approccio relazionale e incentrato sulla comunità, in cui l’instaurazione di un contatto diretto tra cittadini e rappresentanti istituzionali è ritenuta essenziale per promuovere un dialogo costruttivo e rafforzare la legittimità delle decisioni prese all’interno di questi quadri partecipativi (Bobbio, 2007; Lewanski, 2013). È, inoltre, significativo che in 18 processi i cittadini compaiano ancora come semplici ascoltatori/spettatori. Questa modalità, che sembra più tipica del livello di coinvolgimento “informare”, convive con forme più avanzate di coinvolgimento. Anche quando si punta a coinvolgere o collaborare con i cittadini, restano tipi di interazione a senso unico, più funzionali a trasferire le informazioni.

Per quanto riguarda l’accesso, la modalità più ricorrente prevede l’apertura a tutta la popolazione (29 casi), segnale di un intento inclusivo che, tuttavia, non sempre si traduce in rappresentatività effettiva: c’è il rischio che ad intervenire siano soprattutto gruppi più organizzati o i “soliti sospetti” (Sun et al., 2009; Tījūnaitienė, Neverauskas & Balčiūnas, 2009; Michels & De Graaf, 2010). Accanto a questo, si registrano soluzioni più selettive o ibride, in cui i partecipanti sono sia cittadini selezionati sia cittadini liberi nella scelta di essere presenti nel processo partecipativo.

Quanto agli argomenti, emerge una forte concentrazione sul tema Pianificazione e Sviluppo (67,3%), che conferma che la partecipazione viene impiegata soprattutto per legittimare scelte

che incidono sull'assetto fisico-territoriale e sugli investimenti infrastrutturali, dove il dialogo con i residenti è indispensabile per prevenire conflitti urbani e garantire l'accettabilità sociale dei progetti (Loures et al., 2020). Anche il secondo argomento più frequente, Ambiente (30,6%), riflette un dato consolidato: il contributo dei cittadini consente di ottenere deliberazioni e raccomandazioni significative per le politiche ambientali (Ghaffari & Tonkaboni, 2020). ed Economia (20,4%), mentre altri argomenti vengono trattati in maniera più sporadica.

Infine, le decisioni a cui si giunge in seguito ai percorsi vengono formalizzate mediante consenso (53,3%) o generazione di idee (48,9%), mentre la votazione e i sondaggi ricorrono in meno di un terzo dei casi analizzati, a conferma di una preferenza per metodologie che privilegiano la deliberazione collettiva rispetto a meccanismi puramente maggioritari (Papadopoulos & Warin, 2007; Mansbridge et al., 2012).

In generale, l'analisi delle caratteristiche strutturali evidenzia un pattern di forte differenziazione organizzativi dei processi partecipativi, che assumono configurazioni diverse in termini di promotori, durata, modalità di interazione e accesso. Questa variabilità indica che la partecipazione pubblica in Italia non segue modelli standardizzati, ma si adatta in modo pragmatico ai vincoli istituzionali, alle risorse disponibili e alle priorità locali, producendo esiti potenzialmente differenti anche a fronte di obiettivi dichiarati simili.

3.6.2.2 Caratteristiche funzionali

L'analisi delle caratteristiche funzionali fa emergere un modello conoscitivo "esperto-centrico". Infatti, in buona parte dei casi esaminati, il trasferimento delle conoscenze avviene attraverso le presentazioni degli esperti (74,2%) e di materiali di sintesi (61,3%), mentre restano più marginali sia i formati dialogici, come il dibattito pubblico (12,9%), sia la produzione di contenuti da parte dei partecipanti (22,6%). Questi dati riflettono la ricerca di legittimazione

tecnico-scientifica (Fischet, 2000) e il ricorso alle funzioni di knowledge brokering, che hanno lo scopo di facilitare il flusso di informazioni tra responsabili politici e pubblico, colmando il divario di “know-how” prevalente nelle aree di politica pubblica (Olejniczak et al., 2016; Quarmby, 2018). Anche i sopralluoghi presentano una frequenza importante (41,9%), strumenti capaci di rompere le diffidenze, costruire fiducia e far emergere conoscenze tacite sullo spazio fisico (Forester, 2013).

Per quanto riguarda i cambiamenti che i percorsi partecipativi generano, si osservano cambiamenti nelle politiche pubbliche nel 59,3% dei casi e nel funzionamento delle istituzioni 14,8%, garantendo che le politiche siano più in linea con le esigenze e le aspirazioni della popolazione (Gui-lin, 2006). I percorsi partecipativi in Italia sostengono anche cambiamenti nelle conoscenze, negli atteggiamenti e nel comportamento delle persone (55,6%) e cambiamenti nelle capacità civiche (29,6%), confermando quanto già emerso in letteratura: la partecipazione, infatti, viene implementata per educare la popolazione ai valori civili e alle responsabilità della comunità (Phillips, 1994, 1996; Barnes, 1999; Pratchett, 1999).

A sostenere questi cambiamenti sono soprattutto i funzionari pubblici eletti (51,5%), che nei percorsi partecipativi rivestono già ruoli chiave nell'avviare questi processi (Denters, 2005 Michels & De Graaf, 2010) e nel motivare e coinvolgere la cittadinanza in questi impegni (Springer et al., 2020). Si collocano, immediatamente dopo, le organizzazioni degli stakeholder (48,5%), dato che sottolinea l'importanza dei “coalition-builders” capaci di trasformare risultati deliberativi in proposte coerenti con interessi territoriali (Ansell & Gash, 2008). Gli esperti (39,4%), i funzionari/dirigenti della Pubblica Amministrazione (36,4%) e il pubblico laico (39,4%) costituiscono, insieme, l'asse tecnico-civico che supporta il processo di cambiamento: la combinazione di competenze specialistiche, burocratiche e la partecipazione pubblica rafforza l'idea di governance basata sull'evidenza, in cui l'unione di questi saperi indirizza le scelte politiche e gli esiti (Fischer, 2000). In un solo caso la Società nel suo complesso appare

come attore del cambiamento, evidenziando quanto sia ancora raro che la spinta trasformativa dei processi partecipativi superi i limiti dei contesti a cui queste esperienze sono circoscritte. Nel loro insieme, questi risultati mettono in luce un pattern rilevante di polifunzionalità dei processi partecipativi. La partecipazione pubblica, infatti, non viene impiegata esclusivamente come strumento consultivo o deliberativo, ma assolve ad una pluralità di funzioni – informative, educative, legittimanti e, in alcuni casi, trasformative – che spesso coesistono all'interno dello stesso processo. Questa compresenza di finalità contribuisce a spiegare perché i processi partecipativi producano risultati eterogenei e non lineari: a seconda del peso attribuito alle diverse funzioni, la partecipazione può incidere prevalentemente sulle politiche pubbliche, sul funzionamento istituzionale, sulle conoscenze e competenze dei partecipanti o, più raramente, su tutte queste dimensioni contemporaneamente. La polifunzionalità osservata suggerisce dunque che l'efficacia dei processi partecipativi non può essere valutata attraverso un unico criterio di successo, ma può essere interpretata alla luce delle finalità specifiche che ciascun processo si propone di perseguire e del contesto istituzionale e organizzativo in cui esso si inserisce.

Inoltre, i risultati mettono in luce uno scarto rilevante tra il grado di istituzionalizzazione dei processi partecipativi e il loro impatto effettivo sulla partecipazione diffusa. Sebbene le pratiche partecipative risultino formalmente integrate nei contesti locali e sostenute da attori istituzionali, tale diffusione non si traduce automaticamente in un rafforzamento stabile delle capacità civiche o in un ampliamento significativo della partecipazione. Questo scarto introduce una tensione interpretativa centrale, suggerendo che la presenza di processi partecipativi, pur necessaria, non è di per sé sufficiente a produrre effetti trasformativi duraturi.

3.6.2.3 Caratteristiche progettuali

I processi partecipativi in Italia si distinguono per alcune caratteristiche metodologiche peculiari, che riflettono un modello partecipativo flessibile, adattivo e dinamico.

In tutti i casi analizzati è stata prevista la presenza di facilitatori professionisti, a riprova della centralità riconosciuta alle competenze di mediazione per garantire inclusione e qualità deliberativa (Rowe & Frewer, 2005; Quick & Fedelmanm, 2011). Sebbene i facilitatori siano presenti in tutti i processi, non vi è la stessa corrispondenza numerica per gli “esperti” citati tra gli attori del cambiamento. Questa discrepanza può dipendere dal diverso peso funzionale attribuito alle figure coinvolte: il facilitatore svolge un ruolo più operativo – assicura la regia del confronto, governa la dinamica di gruppo, tutela l’equilibrio deliberativo (Kaner & Lind, 1996; Landwehr, 2014; Bhérer & Verhoeven, 2023) – mentre gli attori del cambiamento, oltre a partecipare ai processi, trasformano l’esito del percorso in decisioni politiche o azioni concrete (Biermann et al., 2018; Wade et al., 2024). Gli “esperti”, quindi, includono sia consulenti tematici (es. un architetto in un processo di rigenerazione urbana) sia i facilitatori, quando quest’ultimi assumono un mandato propositivo. Ne deriva che la presenza universale dei facilitatori certifica la professionalizzazione dei processi partecipativi (Villaman, 2024), ma la loro comparsa più sporadica e non dettagliatamente specificata tra gli attori del cambiamento sottolinea la natura prevalentemente abilitante, non decisoria, del loro mandato (Prihatin et al., 2022; Friess & Herff, 2023).

Sul piano dell’intensità del coinvolgimento, i dati raccolti rivelano spiccata inclinazione a favorire livelli di coinvolgimento più elevati nella scala della partecipazione, come Collaborare ed Empower, rispetto ai livelli più bassi come Informare e Consultare. Questo orientamento riflette una chiara volontà delle amministrazioni e delle comunità locali a trascendere la semplice raccolta di opinioni, ma a promuovere un ambiente favorevole alla codecisione e alla gestione collaborativa delle risorse pubbliche. Ad esempio, il bilancio partecipativo, utilizzato prevalentemente nei livelli Collaborare ed Empower, consente ai cittadini di svolgere un ruolo diretto e attivo nella governance delle finanze pubbliche e superando efficacemente il ruolo passivo associato alla semplice consultazione.

Inoltre, i processi partecipativi si caratterizzano per una significativa integrazione tra approcci deliberativi e collaborativi. Metodi come il processo deliberativo e dialogico, i laboratori di pianificazione e il World Café permettono di costruire un percorso partecipativo articolato, che parte dalla sensibilizzazione e culmina nella co-creazione di soluzioni. Questa progressione riflette la capacità dei processi partecipativi italiani di evolversi gradualmente, mantenendo aperta la possibilità di passare da una fase di ascolto a una fase di decisione condivisa.

Una caratteristica saliente di questi processi partecipativi è la configurazione “multi-a-molti” che si instaura tra metodi e strumenti rispetto agli scopi e ai livelli di coinvolgimento della scala di partecipazione pubblica (IAP2): Informare, Consultare, Coinvolgere, Collaborare, Empower. Tale sovrapposizione riflette un approccio modulare e adattivo, in cui uno stesso metodo o strumento viene impiegato in più contesti e per finalità differenti, adattandosi alle esigenze specifiche della comunità e alla fase del processo partecipativo. In particolare, il focus group si rivela uno strumento fondamentale, utilizzato a tutti i livelli di partecipazione per facilitare il dialogo e la deliberazione. Viene utilizzato per tutti e cinque gli scopi identificati: prendere decisioni governative, sviluppare capacità civiche, consegnare beni e servizi, influenzare decisioni private e condurre ricerche. Questo strumento si inserisce in tutti i livelli della scala di partecipazione, fungendo da tecnica ponte tra diverse fasi del processo. La sua versatilità lo rende fondamentale nelle fasi di consultazione pubblica, ma anche nei contesti più avanzati di co-decisione come il bilancio partecipativo. Questa multidimensionalità operativa suggerisce una trasversalità metodologica, dove la stessa tecnica viene adattata a contesti partecipativi differenti. Tuttavia, questa sovrapposizione tra metodi e strumenti, se da un lato questa flessibilità rappresenta un valore aggiunto, dall’altro può rendere difficile valutare con precisione l’efficacia specifica di ciascun metodo. La presenza di strumenti come il bilancio partecipativo, impiegato sia in modalità collaborativa sia in contesti di empowerment, solleva il problema della coerenza metodologica e della valutazione di

impatto complessivo. La moltitudine di applicazioni associate a questi strumenti, infatti, può creare ambiguità nella misurazione dei risultati e nella valutazione del grado effettivo di coinvolgimento raggiunto attraverso questi processi partecipativi. Questo aspetto evidenzia l'esigenza di affinare i criteri di classificazione e analisi dei processi partecipativi, distinguendo con maggiore precisione tra livelli di partecipazione effettivamente raggiunti e metodologie adottate.

Un'altra caratteristica distintiva è l'integrazione tra strumenti tradizionali e digitali, con l'uso prevalente di social media come piattaforme di dialogo (es. Facebook Live) e strumenti più strutturati come il Participatory Budgeting e il Referendum. Sebbene i social media siano principalmente associati al livello di consultazione, la loro applicazione si estende anche alle fasi di Coinvolgere e Collaborare, grazie alla loro capacità di raccogliere opinioni e promuovere discussioni in tempo reale. Tuttavia, nei casi analizzati l'impiego effettivo delle tecnologie digitali resta confinato alla diffusione di informazioni, senza un impiego deliberativo, confermando che le amministrazioni locali italiane fanno uso di ICT principalmente per il "broadcasting" (Saviano & Iorio, 2010; Medaglia & Zheng, 2017). Questa combinazione di modalità di partecipazione dimostra un forte orientamento verso la flessibilità metodologica e l'inclusività digitale. L'uso del Participatory Budgeting in Italia si concentra prevalentemente nei livelli di Collaborare ed Empower, enfatizzando la volontà di trasferire potere decisionale ai cittadini, soprattutto in ambito economico. Questo metodo non è limitato a una fase di consultazione passiva, ma mira alla co-gestione delle risorse attraverso pratiche deliberative strutturate. In questo contesto, l'adozione del bilancio partecipativo da parte delle amministrazioni locali dimostra una tendenza verso la trasparenza e la responsabilità condivisa, incoraggiando una governance partecipativa a livello locale.

I risultati indicano che l'uso di metodi e strumenti è profondamente influenzato dalle condizioni locali e dalla dinamicità del contesto sociale. Questa osservazione è in contrasto con il modello

teorico proposto da Geekiyanage e colleghi (2021), che suggerisce un'applicazione più rigida e predeterminata, propone infatti una corrispondenza relativamente univoca tra obiettivi, metodi e livelli di coinvolgimento. La flessibilità osservata nei casi italiani suggerisce invece che i processi partecipativi devono rispondere in modo pragmatico e adattivo alle sfide del territorio, combinando strumenti tradizionali e innovativi per favorire una partecipazione più inclusiva e sostenibile.

Infine, per quanto riguarda la comunicazione degli esiti, emerge un uso combinato di canali; i Nuovi media (21 casi) e le Relazioni pubbliche istituzionali (19) sono gli strumenti più frequentemente utilizzati su tutti i livelli della scala di coinvolgimento rilevati con lo studio e per ogni scopo individuato, garantendo tracciabilità istituzionale e coinvolgimento immediato del pubblico online (Bonsón & Ratkai, 2013; Mergel, 2013). Accanto ci sono le Audizioni/riunioni pubbliche (8) che ricorrono per l'intero ventaglio di scopi, ma si concentrano solo sui livelli di coinvolgimento intermedi (Consultare, Coinvolgere e Collaborare). Più selettivo è l'utilizzo dei Media tradizionali (1), che si colloca a livello Coinvolgere e per i seguenti scopi: Prendere, influenzare o contestare le decisioni del governo e degli enti pubblici; Sviluppare le capacità civiche di individui, comunità e/o organizzazione della società civile; Prendere, influenzare o contestare le decisioni delle organizzazioni private. Anche l'Espressione artistica (1) è associata a scopi specifici, quali Prendere, influenzare o contestare le decisioni del governo e degli enti pubblici; Sviluppare le capacità civiche di individui, comunità e/o organizzazione della società civile; consegna merci e servizi, e compare sol a livello Consultare. Nel loro insieme, questi pattern confermano dunque una strategia comunicativa ibrida: da un lato, strumenti digitali e relazioni pubbliche assicurano continuità e trasparenza lungo l'intero ciclo partecipativo (OECD, 2022); dall'altro, canali tradizionali o creativi vengono attivati in modo mirato, modulando tono e portata della restituzione in funzione sia del livello di coinvolgimento sia della natura dello scopo perseguito (Lewanski,

2013).

Nel complesso, questi risultati delineano un pattern di marcata variabilità progettuale dei processi partecipativi analizzati. I casi italiani non seguono un modello standardizzato di progettazione, ma mostrano una forte eterogeneità nelle modalità di coinvolgimento, nella combinazione di strumenti utilizzati e nell'articolazione delle fasi decisionali.

La configurazione “multi-a-multi” tra metodi, livelli di partecipazione e scopi evidenzia come il design dei processi sia fortemente adattivo e contestuale, piuttosto che rigidamente ancorato a corrispondenze predefinite tra obiettivi e strumenti. Questa flessibilità progettuale consente ai processi di rispondere in modo pragmatico alle specificità dei contesti locali, ma introduce al contempo una rilevante variabilità negli esiti prodotti.

In particolare, la sovrapposizione tra strumenti, livelli di coinvolgimento e funzioni rende evidente che il modo in cui un processo è progettato influisce in maniera significativa sulla sua capacità di incidere effettivamente sulle decisioni politiche. La variabilità progettuale osservata contribuisce dunque a spiegare perché processi formalmente simili possano produrre risultati molto diversi, rafforzando l'idea che l'efficacia della partecipazione non dipenda solo dalla presenza di dispositivi partecipativi, ma dalle scelte progettuali che ne orientano lo svolgimento.

I pattern emersi confermano che i processi partecipativi analizzati si caratterizzano per una marcata adattività contestuale. Le modalità di progettazione, le funzioni attribuite alla partecipazione e gli esiti prodotti variano in modo significativo in relazione ai contesti istituzionali, territoriali e organizzativi in cui i processi si inseriscono. Questa adattività conferma la natura non lineare e situata della partecipazione pubblica, che si configura più come un insieme di pratiche contingenti e negoziate che come un modello standardizzabile e universalmente replicabile.

3.6.3 I processi partecipativi in Italia in prospettiva comparata

I pattern empirici osservati consentono di collocare i processi partecipativi osservati in Italia all'interno di un quadro interpretativo più ampio, in dialogo con la letteratura europea e internazionale sulla partecipazione pubblica.

Per molti aspetti, i risultati italiani risultano coerenti con tendenze ampiamente documentate. In primo luogo, la centralità del livello comunale nel promuovere e guidare processi partecipativi è in linea con quanto osservato in letteratura: anche in altri contesti, infatti, l'iniziativa è spesso assunta dai governi locali e/o dai dipendenti pubblici, che svolgono un ruolo cruciale nell'organizzazione e nella moderazione dei processi e nel coordinamento degli stakeholder (Denters, 2005; Michels & De Graaf, 2010; Ansell & Gash, 2008).

In secondo luogo, i risultati relativi alla durata e alla continuità dei processi supportano una criticità ben nota: la partecipazione è un processo dispendioso in termini di tempo e, se non sostenuto, tende a non produrre effetti stabili, soprattutto quando gli obiettivi sono ambiziosi (Ianniello et al., 2019; Lowndes et al., 2001). In questa prospettiva, lo scarto osservato tra obiettivi (es. sviluppo di capacità civiche) e risultati effettivi è coerente con l'idea che gli esiti trasformativi richiedano condizioni e investimenti di lungo periodo, più difficili da ottenere entro iniziative episodiche.

Accanto a questi elementi di continuità, emergono tuttavia anche caratteristiche che contribuiscono a evidenziare specificità del contesto italiano. Un primo elemento riguarda la forte disomogeneità territoriale, che nello Studio 1 appare strettamente legata alla presenza (o assenza) di cornici normative e dispositivi istituzionali di supporto. Questa evidenza è coerente con l'argomento secondo cui la sostenibilità dei quadri partecipativi è favorita dall'istituzionalizzazione (Landry & Angeles, 2011) e con l'attenzione crescente della letteratura ai problemi di governance multilivello, coordinamento e continuità amministrativa

nella diffusione delle innovazioni democratiche (Badia, 2022; Allegretti et al., 2021; Bassoli, 2012; Russo, 2013).

Un secondo elemento riguarda la dimensione progettuale: la marcata variabilità osservata (configurazione “molti-a-molti” tra metodi, scopi e livelli di coinvolgimento) rafforza l’idea che il design partecipativo sia intrinsecamente situato e dipendente dal contesto. Questa lettura è coerente con contributi che sottolineano: la necessità di combinare benefici immediati e strategia di lungo periodo (Agranoff, 2006); l’importanza di lasciare spazio a apprendimento e improvvisazione in contesti reali (Ryfe, 2005); e il fatto che l’uso di tecniche multiple possa rafforzare i risultati (Lowndes et al., 2006; French & Bayley, 2011). Inoltre, l’enfasi sull’adeguamento al contesto è in linea con la letteratura che invita a valutare la “politica della località” e a evitare l’esportazione di soluzioni predefinite, accompagnando la scelta degli strumenti a una diagnosi del contesto e delle relazioni di potere locali (Cheyne & Comrie, 2002; Thomson & Perry, 2006; Juarez & Brown, 2008; McGuire, 2006).

Nel complesso, i risultati indicano che i processi partecipativi in Italia si muovono in larga misura in continuità con tendenze europee e internazionali (centralità del livello locale; difficoltà di sostenere nel tempo processi efficaci; centralità del design), ma presentano anche specificità legate alla struttura istituzionale e alla disuguaglianza territoriale nell’accesso a cornici abilitanti. Questo posizionamento conferma la natura non lineare e contestuale della partecipazione pubblica e l’utilità di interpretare l’efficacia dei processi alla luce dei vincoli organizzativi e istituzionali entro cui essi si sviluppano.

3.7 Limiti dello studio

Il disegno di ricerca, pur basandosi su procedure di raccolta e protocolli di analisi uniformi, presenta alcuni limiti, che devono essere attentamente considerati per contestualizzare adeguatamente i risultati e i risultati presentati.

Un primo limite riguarda la disponibilità e la qualità complessiva dei dati. Sebbene siano state utilizzate fonti consolidate, la dipendenza da una sola piattaforma per la raccolta delle informazioni ha limitato l'ampiezza del campione, portando all'esclusione di regioni come Friuli-Venezia Giulia, Sardegna e Valle d'Aosta, per le quali non sono stati registrati casi di partecipazione ufficiale. Questa lacuna documentale non riflette necessariamente una reale assenza di pratiche partecipative, ma piuttosto una carenza di segnalazioni sulla piattaforma utilizzata. Al contrario, per la Calabria, l'assenza di iniziative partecipative sembra essere una condizione effettiva, sollevando interrogativi sulla presenza di politiche pubbliche orientate alla partecipazione in tale regione. Questo limite, quindi, sottolinea la necessità di ampliare la portata delle future attività di ricerca integrando fonti di informazione aggiuntive ed esplorando piattaforme alternative per garantire una rappresentazione più completa e accurata del panorama partecipativo nazionale. Va inoltre rilevato che l'esclusione dei record privi delle categorie analizzate, migliora l'omogeneità del dataset, ma riduce la varietà dei fenomeni osservati, con il rischio di sottostimare alcune pratiche emergenti.

Dal punto di vista dell'analisi, la scelta di applicare principalmente alcune statistiche descrittive garantisce trasparenza, ma non dà la possibilità di testare relazioni di causalità né di misurare la significatività statistica delle associazioni emerse, limitando la profondità interpretativa dello studio. A ciò si aggiunge la natura trasversale del disegno di ricerca, la focalizzazione su un solo decennio, non consente di ricostruire le traiettorie evolutive dei singoli territori né di rilevare eventuali effetti di lungo periodo delle innovazioni partecipative.

Il riconoscimento di tali aspetti critici non solo arricchisce il discorso accademico sull'argomento, ma suggerisce anche la necessità di future ricerche orientate a colmare le lacune emerse, promuovendo un'analisi più ampia e articolata dei processi partecipativi su tutto il territorio nazionale.

3.8 Conclusioni e Implicazioni Future

Il presente studio ha fornito una panoramica approfondita e articolata dei processi partecipativi in Italia, evidenziando come tali processi siano caratterizzati da una distribuzione geografica disomogenea e per una notevole flessibilità metodologica. La Toscana emerge come regione particolarmente attiva grazie a una consolidata tradizione normativa favorevole alla partecipazione, mentre altre regioni, come la Calabria, risultano meno coinvolte, riflettendo possibili criticità legate alla carenza di politiche pubbliche orientate alla partecipazione pubblica. In alcune aree, come Friuli-Venezia Giulia, Sardegna e Valle d'Aosta, l'assenza di dati non implica necessariamente una mancanza di pratiche partecipative, ma piuttosto una scarsa documentazione su piattaforme ufficiali, suggerendo la necessità di ampliare le fonti per una mappatura più accurata.

Inoltre, questa prospettiva comparativa pone le basi per futuri studi cross-national futuri, che potranno utilizzare i dati raccolti per elaborare analisi comparative tra diverse realtà nazionali, contribuendo così ad arricchire il dibattito scientifico sulla partecipazione pubblica a livello globale.

Dal punto di vista metodologico, i risultati dello studio hanno rivelato come i processi partecipativi in Italia siano caratterizzati per un elevato grado di adattabilità e integrazione tra strumenti tradizionali e digitali. Questa flessibilità riflette un approccio pragmatico in cui gli strumenti non sono rigidamente legati a specifici livelli della scala di partecipazione (Informare, Consultare, Coinvolgere, Collaborare, Empower), ma vengono scelti in base alle esigenze specifiche del contesto. In particolare, l'uso diffuso dei focus group e del bilancio partecipativo testimonia una tendenza a privilegiare livelli di coinvolgimento più elevati, promuovendo una partecipazione co-decisionale e collaborativa. Questo fenomeno dimostra che, contrariamente al modello teorico di Geekiyanage e colleghi. (2021), che propone una corrispondenza relativamente univoca tra scopi, metodi e livelli di coinvolgimento, la realtà italiana si sviluppa

in modo più complesso e dinamico, suggerendo che i professionisti tendano a combinare fonti diverse, anziché attenersi ad un unico framework prescrittivo. Ne consegue che l'incrocio tra le categorie di Participedia e il modello a cipolla (Geekiyange et al., 2021) va letto come una mappatura esplorativa più che prescrittiva delle pratiche di partecipazione.

Un'altra caratteristica rilevante è l'ibridazione tra strumenti digitali e modalità tradizionali, che consente di raggiungere un pubblico più vasto e diversificato. Tuttavia, il ricorso alle tecnologie digitali è spesso limitato alla diffusione delle informazioni, senza un utilizzo pienamente deliberativo. Questo aspetto evidenzia un potenziale ancora inesplorato che meriterebbe maggiore attenzione nei futuri percorsi partecipativi, al fine di consolidare pratiche di e-democracy realmente efficaci e inclusive.

Nonostante i punti di forza legati alla flessibilità e alla capacità di adattamento, lo studio evidenzia anche alcuni limiti significativi, tra cui la dipendenza da una sola piattaforma per la raccolta dei dati, che potrebbe aver influenzato la rappresentatività complessiva. Inoltre, la mancanza di un monitoraggio sistematico dell'impatto dei processi partecipativi nel medio-lungo periodo limita la possibilità di valutare l'efficacia reale delle iniziative intraprese.

Le implicazioni future suggeriscono la necessità di promuovere ricerche più ampie e articolate, che possano combinare dati provenienti da diverse fonti e adottare un approccio longitudinale per monitorare l'impatto degli interventi partecipativi nel tempo. È fondamentale sviluppare una riflessione critica sulle modalità di integrazione degli strumenti digitali nelle pratiche deliberative, valorizzando il potenziale offerto dalle nuove tecnologie non solo per informare, ma anche per co-decidere. Inoltre, l'approfondimento delle dinamiche sociodemografiche, da realizzare integrando ai dati di Participedia fonti amministrative locali, questionari ex-post o focus group mirati, potrebbe consentire di capire se e come le iniziative partecipative coinvolgano le diverse fasce della popolazione. In particolare, indagini longitudinali multi-fonte, integrate da tecniche di validazione incrociata e da modelli statistici inferenziali,

potrebbero offrire una comprensione più robusta delle dinamiche causali e dell'efficacia dei diversi dispositivi partecipativi.

In conclusione, i processi partecipativi in Italia mostrano un panorama in evoluzione, caratterizzato da un crescente orientamento verso forme di partecipazione più intense e collaborative, ma che necessita di essere ulteriormente consolidato attraverso strategie di inclusione digitale e una pianificazione metodologica più strutturata e integrata. Il consolidamento di pratiche partecipative mature e resilienti richiederà uno sforzo congiunto tra amministrazioni pubbliche, comunità locali e stakeholder sociali, in modo da costruire percorsi partecipativi realmente democratici e capaci di rispondere alle sfide emergenti della governance locale.

Capitolo 4 – Studio 2

4.1 Introduzione

La partecipazione pubblica costituisce un aspetto fondamentale e indispensabile dei moderni sistemi democratici, riconosciuto come processo essenziale per promuovere processi decisionali inclusivi e trasparenti. Nel corso degli ultimi decenni, la ricerca ha dedicato notevole attenzione allo studio dei processi partecipativi, esplorandone le dinamiche, gli attori coinvolti e i potenziali vantaggi che tale impegno può apportare per le comunità locali (Edelenbos, 2000; Lowndes & Sullivan, 2004). Tuttavia, nonostante l'ampio dibattito scientifico, rimangono ancora alcune aree poco esplorate che riguardano in particolare il ruolo che i leader politici locali, ovvero sindaci, assessori e consiglieri, rivestono nei contesti partecipativi.

Una parte significativa della letteratura ha infatti privilegiato un approccio incentrato sulle dimensioni organizzative e amministrative della partecipazione, concentrandosi soprattutto sul miglioramento delle procedure e sulla progettazione dei processi partecipativi (Kickert et al., 1997; Lowndes & Sullivan, 2004). Altri studi hanno individuato diverse barriere operative alla partecipazione pubblica e proposto strategie per superarle (es. Ianniello et al., 2019), ma senza esplorare come specifici fattori politico-strategici interni ai governi locali favoriscano oppure ostacolino l'attuazione concreta dei processi partecipativi. Parallelamente, si è sviluppato un filone di studi che approfondisce il coinvolgimento diretto dei cittadini, distinguendo tra residenti passivi e attivi e analizzando le varie modalità di partecipazione civica esistenti (Lowndes et al., 2001; Michels & De Graaf, 2010; Marks-Kryskowska et al., 2022). Tuttavia, ciò che rimane in gran parte assente dal discorso, salvo alcuni contributi rilevanti (es. Sikora, 2003; Springer et al., 2020), è un esame approfondito delle interpretazioni soggettive del ruolo che i decisori politici locali attribuiscono a sé stessi all'interno dei processi partecipativi. Questa

manca rappresenta una lacuna importante, poiché le percezioni e le strategie messe in atto dai leader locali possono influenzare profondamente l'esito dei processi partecipativi stessi.

Infatti, la letteratura suggerisce che l'efficacia dei processi partecipativi non dipende soltanto dal disegno procedurale e gestionale, ambito su cui si concentrano Edelenbos (2000) e Lowndes e Sullivan (2004) ma è influenzata anche dalle convinzioni e dalle azioni degli amministratori locali (De Vries, 2008; Nyholm & Haveri, 2009). In particolare, la capacità dei leader locali di adottare uno stile di governance trasformativa, inteso come stile di leadership orientata a formulare una visione condivisa, motivare gli attori e promuovere l'apprendimento condiviso (Bass & Avolio, 1994), può incidere positivamente sull'efficacia dei processi partecipativi (Springer et al., 2020). Tuttavia, la partecipazione pubblica risente di limiti strutturali, quali i vincoli normativi, la scarsità di risorse e le tempistiche amministrative rigide, che derivano dal contesto istituzionale (Lowndes et al., 2001; Ianniello et al., 2019), e di limiti cognitivi, come le scarse conoscenze tecniche o i bias decisionali, che gravano sugli attori coinvolti (Michels & De Graaf, 2010). Di conseguenza, non sempre la disponibilità istituzionale si traduce in un'effettiva inclusività dei processi decisionali (Michels & De Graaf, 2010).

Tra i pochi contributi che affrontano questo argomento, Sikora (2003) riconosce nel sindaco una figura chiave per il successo delle iniziative di partecipazione pubblica, identificandolo non solo come una figura di spicco, ma piuttosto come un leader trasformativa dotato della capacità di coinvolgere e coinvolgere attivamente i cittadini nella realizzazione di una visione comune. Tuttavia, resta poco chiaro come i leader comunali italiani percepiscano la loro funzione di coordinamento nei processi partecipativi e quali strategie adottino per promuovere un reale coinvolgimento civico.

Un'altra area di ricerca riguarda la relazione tra partecipazione pubblica e apprendimento organizzativo. La letteratura più recente ha posto in evidenza che quando la partecipazione è strutturata in modo ponderato e sistematico, ha il potenziale di catalizzare i processi di

apprendimento collettivo, migliorando così la capacità delle organizzazioni locali di assimilare nuove conoscenze, sperimentare strategie innovative e adattarsi ai cambiamenti (Rowe & Shepherd, 2002; Chavez & Bernal, 2008). Kim e Schachter (2013) dimostrano, ad esempio, che strumenti come il bilancio partecipativo possono unire efficacemente strategie di esplorazione di nuove opzioni e di sfruttamento dell'esperienza esistente (March, 1991), fornendo agli amministratori locali informazioni preziose per una gestione responsiva della città. Tuttavia, rimane ancora da comprendere come i processi partecipativi possano concretamente configurarsi come strumenti di cambiamento e produzione di conoscenza per le amministrazioni locali, superando l'approccio meramente strumentale e divenendo veri e propri dispositivi di innovazione politica.

Infine, se da un lato numerosi studi hanno identificato i vantaggi della partecipazione per le amministrazioni locali e la cittadinanza (Michels & De Graaf, 2010; Chandler, 2000), dall'altro la letteratura evidenzia ancora carenze nell'individuazione degli elementi che favoriscono o ostacolano l'implementazione concreta di pratiche partecipative efficaci (Lowndes et al., 2001; Ianniello et al., 2019). La complessità delle dinamiche partecipative implica una riflessione critica sui fattori contestuali, organizzativi e gestionali che possono influenzare il successo o il fallimento di tali pratiche.

4.2 Obiettivo

Dopo aver delineato la diffusione e distribuzione geografica e le principali caratteristiche strutturali, progettuali e funzionali dei processi partecipativi in Italia, emerge la necessità di approfondire, con lo Studio 2, come gli amministratori locali interpretino e concretizzino il proprio ruolo di coordinamento all'interno di questi processi, argomento che è ancora poco esplorato nell'ambito della letteratura accademica. Sebbene la mappatura rappresenti un primo fondamentale passo per migliorare la comprensione della diffusione dei processi di

partecipazione pubblica, essa non fornisce indicazioni sulle rappresentazioni che i decisori politici hanno di questi processi né sulle strategie con cui queste rappresentazioni diventano scelte organizzative e azioni concrete.

Lo Studio 2, quindi, è progettato con l'obiettivo di approfondire il ruolo di coordinamento assunto dai decisori politici delle amministrazioni locali italiane nei processi partecipativi, concentrandosi in particolare sulle figure istituzionali di sindaci, assessori e dipendenti della Pubblica Amministrazione. Questo studio trascende la semplice descrizione di come questi attori agiscono, cerca invece di comprendere come percepiscono e interpretano il loro ruolo, quali strategie adottano per facilitare e promuovere il coinvolgimento civico e quali criticità e le sfide che incontrano nella pratica partecipativa. Questa prospettiva riflessiva permette di andare oltre l'analisi delle procedure formali, consentendo l'esplorazione delle convinzioni, delle motivazioni e delle logiche d'azione che orientano il comportamento dei leader locali nei contesti partecipativi.

Inoltre, lo studio mira a esplorare come i processi partecipativi possano configurarsi non solo come strumenti di consultazione, ma come vere e proprie leve di cambiamento organizzativo e produzione di conoscenza. L'idea alla base di questo approccio è che la partecipazione, quando ben strutturata e promossa in modo consapevole, possa non solo rispondere alle esigenze di inclusività democratica, ma anche contribuire all'innovazione e al miglioramento delle pratiche amministrative.

Nello specifico, gli obiettivi perseguiti da questo studio possono essere declinati nelle seguenti domande di ricerca:

Q1) Come gli amministratori dei comuni italiani hanno interpretato la loro funzione di coordinamento nei processi partecipativi? Quali sono le strategie adottate?

Q2) Quali sono, nelle rappresentazioni degli amministratori locali, gli elementi favorevoli e/o ostacolanti una pratica partecipativa?

Q3) Come i processi partecipativi possono configurarsi come strumenti di cambiamento e produzione di conoscenza per le amministrazioni locali?

Lo Studio 2 adotta un approccio qualitativo basato su interviste semi-strutturate, ritenute lo strumento più adeguato a cogliere la dimensione soggettiva delle interpretazioni dei decisori locali. Attraverso un'analisi critica delle narrazioni raccolte, l'indagine mira a identificare le strategie che favoriscono il coinvolgimento dei cittadini e i fattori che ne ostacolano la piena partecipazione. In questo senso, la riflessione non si limita a descrivere le esperienze, ma leggendo i risultati attraverso la lente teorica della learning organization di Senge (1990), mettendo in relazione le cinque discipline – visione condivisa, padronanza personale, modelli mentali, apprendimento di gruppo e pensiero sistemico – con le evidenze empiriche emerse, lo studio intende comprendere come i processi partecipativi possano evolvere da strumenti di consultazione a veri e propri dispositivi di cambiamento e produzione di conoscenza.

Lo Studio 2 intende quindi fornire un contributo alla riflessione teorica e pratica sulla partecipazione civica, collocandosi nel solco degli studi che interpretano la partecipazione non solo come pratica gestionale, ma anche come processo di apprendimento organizzativo (es. Kim & Schachter, 2013). In particolare, si vuole riflettere su come i processi partecipativi possano favorire lo sviluppo di modelli di governance locale più inclusivi e adattivi, coerenti con i principi della learning organization (Senge, 1990). Tale approccio si configura non solo come uno strumento analitico, ma come una proposta metodologica per comprendere meglio la relazione tra leadership locale e pratiche partecipative, favorendo un dialogo costruttivo tra teoria e prassi amministrativa.

4.3 Materiali e metodi

4.3.1 Raccolta dati

Questa sezione descrive le modalità utilizzate per la raccolta dei dati riguardanti lo Studio 2, che ha ricevuto il parere favorevole del Comitato Etico per la Ricerca di Ateneo (CERA) in data 14 settembre 2023. Dopo l'identificazione dei potenziali partecipanti, questi sono stati contattati tramite e-mail inviata agli indirizzi istituzionali, accompagnata da una lettera formale che presentava gli obiettivi e il significato dello studio (Allegato B). Le adesioni sono state raccolte attraverso Google Moduli, strumento digitale che ha facilitato la gestione e la calendarizzazione degli appuntamenti per le interviste. Ai soggetti che hanno espresso la loro disponibilità a partecipare allo studio è stata fornita una nota informativa che descriveva gli obiettivi della ricerca, i riferimenti dei membri del gruppo di ricerca, nonché il modulo di consenso informato, debitamente firmato per concedere l'autorizzazione per la registrazione audio delle sessioni di intervista. Un'attenzione fondamentale è stata posta sull'assicurare che le interviste aderissero rigorosamente ai principi etici e deontologici di riferimento, in conformità con la normativa vigente sulla protezione dei dati personali (GDPR UE 2016/679 e D.Lgs. 196/03). Per tutelare l'anonimato e la riservatezza degli intervistati, tutti i riferimenti a identificativi personali, luoghi o qualsiasi caratteristica distintiva sono stati meticolosamente modificati o oscurati per la presentazione dei risultati e negli estratti derivati dalle interviste, garantendo così che le identità dei soggetti coinvolti rimanessero irriconoscibili e protette da potenziali divulgazioni.

4.3.2 Lo strumento di raccolta: l'intervista semi-strutturata

La struttura dell'intervista semi-strutturata utilizzata nello Studio 2 è stata sviluppata in linea con i principi della Template Analysis, che nel prossimo paragrafo viene spiegata nel dettaglio. In effetti, questo metodo prevede l'integrazione tra la guida per le interviste e il modello di

codifica preliminare, facilitando così una stretta e significativa correlazione tra i quesiti posti e le categorie analitiche (King, 1998). Come suggerisce King (1998), le domande principali della traccia stessa hanno il potenziale per fungere da codici iniziali o punti di partenza per ulteriori analisi. La struttura della traccia (Allegato C) è stata concepita per approfondire in modo progressivo il ruolo svolto dei decisori locali nei processi partecipativi, articolando le domande in maniera tale da passare da una comprensione generale delle funzioni di sindaci, assessori e funzionari pubblici a un'esplorazione più mirata delle loro esperienze soggettive e percezioni personali in merito a queste esperienze. Nel dettaglio, la traccia è articolata in diverse aree, ciascuna finalizzata ad indagare uno specifico aspetto del fenomeno esplorato:

- Riscaldamento: inquadra la funzione e il mandato del partecipante, e rileva concezioni operative, normative e valoriali della partecipazione pubblica.
- Partecipazione pubblica: mira a ricostruire l'esperienza concreta del partecipante rispetto ai processi partecipativi attuati nel proprio contesto comunale.
- Processo partecipativo: ripercorre le fasi del processo:
 - Progettazione
 - Identificazione del problema: comprende le motivazioni iniziali alla base del processo partecipativo e indaga l'obiettivo che ha guidato la progettazione.
 - Attori; Mappatura e Analisi degli stakeholder; Scala della partecipazione: approfondisce le figure chiave nel processo, per comprendere il loro contributo. Inoltre, analizza i criteri utilizzati per far partecipare gli stakeholder e il livello di coinvolgimento previsto.
 - Mappatura metodi e tecniche di facilitazione: esplora le tecniche e gli strumenti partecipativo adottati durante il processo, indagando il grado di efficacia e complessità nell'uso di questi strumenti.

- Conduzione: si analizzano le svolte significative che hanno segnato il processo, inclusi eventuali conflitti, per comprendere come sono stati affrontati e chi ha avuto un ruolo chiave nella gestione delle criticità.
- Valutazione dei risultati: raccoglie le percezioni sui risultati ottenuti dal processo partecipativo, in termini di vantaggi e svantaggi per l'amministrazione. Inoltre, mira a far emergere l'apprendimento derivante dall'esperienza partecipativa.
- Valutazione
 - Monitoraggio e valutazione: esplora l'impatto del processo nel tempo, indagando se siano state attivate strategie di valutazione ex-post, quali cambiamenti siano emersi e se abbiano riguardato anche le pratiche di governance.
 - Barriere e facilitatori: si concentra sugli ostacoli incontrati durante il percorso e sulle condizioni che ne hanno facilitato il successo.
- Chiusura: stimola la riflessione sul processo partecipativo ricostruito e, con l'ausilio di un'immagine che mostra la scala della partecipazione (Allegato D), viene sollecitata la riflessione sul livello effettivo di coinvolgimento degli stakeholder. Inoltre, per arricchire la comprensione dell'esperienza partecipativa, propone un confronto tra casi di successo e casi di insuccesso.
- Agenda futura: raccoglie idee prospettiche sul tema della partecipazione pubblica, ponendo attenzione su possibili evoluzioni desiderate o ritenute necessarie dall'intervistato.
- Conclusione: offre uno spazio aperto per aggiunte o commenti liberi, affinché possano emergere elementi non esplicitamente sollecitati nel corso dell'intervista, ma ritenuti rilevanti dal partecipante.

Le interviste stesse sono state condotte in un arco di tempo che va da novembre 2023 ad agosto 2024, con una durata media di 46 minuti e 33 secondi, la più breve è durata 20 minuti e 3 secondi, mentre la più lunga 1 ora, 10 minuti e 48 secondi. Sono state realizzate interamente in modalità online, utilizzando piattaforme digitali sicure e accessibili tramite link personalizzati generati appositamente per ciascun partecipante.

4.3.3 L'analisi dei dati: Template Analysis

La Template Analysis è un metodo flessibile di analisi tematica sviluppato da Nigel King e ampiamente utilizzato nella ricerca qualitativa, in particolare in contesti organizzativi e gestionali (King, 1998; Brooks & King, 2014). Questo approccio consente di organizzare e interpretare in modo sistematico grandi volumi di dati qualitativi, che solitamente sono sottoforma di trascrizioni di interviste, utilizzando un modello di codifica che rappresenta i vari temi identificati nel corpus dei dati (King, 1998; King et al., 2018; Waring & Wainwright, 2008). Questo metodo si colloca all'interno della tradizione della Grounded Theory, intesa come metodologia di analisi dei dati; tuttavia, si distingue perché consente di introdurre fin dall'inizio dei codici deduttivi, mentre la Grounded Theory, che si fonda sulla generazione esclusivamente induttiva dei codici, sconsiglia tale pratica (King, 1998; King, 2004; Glaser & Strauss, 1967). Questa azione dà la possibilità di modificare e perfezionare il modello iniziale man mano che emergono nuovi temi e approfondimenti durante l'analisi (Brooks & King, 2014; Gibbs, 2012). Uno dei principali vantaggi della Template Analysis è proprio la sua flessibilità. Contrariamente agli approcci interamente induttivi, propri di alcuni modelli della Grounded Theory (King et al., 2018; Waring & Wainwright, 2008), la Template Analysis permette ai ricercatori di iniziare l'analisi con una serie di codici "a priori", che possono derivare dalla letteratura esistente e/o da una lettura esplorativa di un sotto-insieme di trascrizioni pilota, senza necessariamente limitare il potenziale interpretativo esclusivamente a questi temi (King, 1998).

I codici “a priori” rappresentano infatti dei punti di partenza che possono essere modificati, perfezionati o addirittura eliminati durante il processo analitico, a seconda della loro rilevanza e allineamento rispetto ai dati raccolti. Di conseguenza, per cogliere l’essenza di questo processo analitico, al termine italiano “impalcatura”, dalla traduzione letterale del termine “template”, andrebbero preferiti termini come “cornice” o “telaio” (Hindrichs, 2008). Questo consente una struttura di analisi che bilancia rigore metodologico e adattabilità, consentendo ai ricercatori di cogliere la complessità e le sfumature dei dati (King et al., 2018; Brooks & King, 2014).

Il processo di analisi dei dati è caratterizzato da diverse fasi:

1. Familiarizzazione con i dati: i ricercatori interagiscono a fondo con i dati trascritti per acquisire una comprensione profonda sia del contenuto che del contesto da cui emergono i dati.
2. Sviluppo del template iniziale: si identificano temi “a priori” sulla base della letteratura e delle domande guida, che fungono da cornice iniziale per l’analisi. Questi temi servono come punto di partenza per ulteriori analisi; tuttavia, è importante riconoscere che questi temi non sono fissati rigidamente ma rimangono piuttosto aperti a modifiche e adattamenti man mano che nuovi approfondimenti emergono dai dati (Brooks & King, 2014; Gibbs, 2012).
3. Codifica iterativa: durante questa fase il template iniziale viene applicato ai dati, consentendo l’aggiunta, la modifica o l’eliminazione di temi e sottotemi man mano che si sviluppa l’analisi (King et al., 2018). Questa fase garantisce l’adattamento continuo del modello alle informazioni emergenti.
4. Sviluppo del template finale: alla fine del processo iterativo si ottiene un modello organizzato in modo gerarchico, che rappresenta i temi principali e le loro relazioni (Brooks & King, 2014).

5. Interpretazione dei dati: il template finale viene utilizzato per costruire una narrazione coerente e dettagliata che evidenzia le connessioni significative tra i temi identificati, fornendo anche una lettura critica del fenomeno indagato (Brooks & King, 2014; Waring & Wainwright, 2008).

Il processo di codifica nella Template Analysis può essere descritto, in termini operativi, attraverso le stesse tre fasi che Strauss e Corbin (1994) hanno formalizzato per la Grounded Theory:

- Codifica aperta: “i dati qualitativi vengono frammentati, esaminati, confrontati, concettualizzati e raggruppati in categorie” (Strati, 1997).
- Codifica assiale: “i dati qualitativi vengono ricomposti, riassemblati e integrati tra loro sulla base delle connessioni tra le categorie” (Strati, 1997). Questa fase permette di legare le categorie in modo gerarchico (King, 2004).
- Codifica selettiva: “si decide attorno a quale fenomeno o evento allo studio tutte le altre categorie vadano integrate” (Strati, 1997).

Sebbene la Template Analysis offra numerosi vantaggi, come la capacità di adattarsi a dati eterogenei e complessi, presenta anche alcune criticità. Ad esempio, il rischio di pregiudizi interpretativi può emergere qualora i ricercatori applichino codici a priori con eccessiva rigidità, limitando l’emergere di nuove intuizioni (Bosch, 2023). Per evitare questo rischio, è di fondamentale importanza adottare un approccio flessibile e aperto, pronto a rivedere le categorie iniziali in risposta ai dati raccolti (Bosch, 2023). Nonostante queste sfide, la Template Analysis continua a costituire uno strumento prezioso per i ricercatori, poiché offre un quadro strutturato ma adattabile per l’analisi tematica che può migliorare sia la profondità sia la chiarezza dei risultati qualitativi (King & Brooks, 2016).

L’adozione della Template Analysis nello Studio 2 consente di analizzare in profondità il ruolo dei decisori politici locali nei processi partecipativi, offrendo una metodologia che bilancia

struttura e flessibilità. Grazie alla possibilità di modificare iterativamente il modello di codifica, questo metodo permette di cogliere la complessità delle percezioni soggettive e delle esperienze individuali, garantendo una rappresentazione accurata e critica delle dinamiche di coordinamento nei contesti partecipativi locali. In questo modo, l'analisi non solo esplora la dimensione pratica del coordinamento, ma contribuisce anche a comprendere come i processi partecipativi possano trasformarsi in strumenti di cambiamento e produzione di conoscenza per le amministrazioni locali.

4.4 Il campionamento

4.4.1 Primo campionamento

Come spiegato nel capitolo precedente, i risultati derivati dallo Studio 1, che si è concentrato sulla distribuzione territoriale dei processi partecipativi nei vari comuni italiani, sono serviti come base per la conduzione dello Studio 2 della presente ricerca.

Attraverso l'analisi della piattaforma Partecipedia, sono stati identificati un totale di 45 comuni italiani, successivamente contattati per partecipare allo studio. Il processo ha ricevuto 15 riscontri, di cui 14 hanno portato alla realizzazione effettiva di un'intervista e uno si è concluso con un rifiuto. Il tasso di risposta è stato pari al 33,33%, il che riflette un livello significativo di partecipazione tra i comuni coinvolti in questa ricerca.

Al fine di ampliare la dimensione del campione, è stato impiegato il campionamento a palla di neve¹². Per facilitare questo processo, la domanda 17 della traccia di intervista invitava i partecipanti a segnalare i nomi di altre persone informate sul processo partecipativo

¹² Detto anche a valanga o a catena, è un campionamento non probabilistico, che prevede di scegliere un certo numero di soggetti dotati delle caratteristiche di interesse, intervistarli e chiedere loro altri nominativi di soggetti, con le medesime caratteristiche, da poter reclutare (Caselli, 2005).

approfondito nell'intervista. Su un totale 14 interviste condotte, sono state indicate tre persone, appartenenti agli stessi comuni dei partecipanti originari, da poter coinvolgere per ampliare i punti di vista sul processo analizzato e approfondire la comprensione delle dinamiche locali. Due di queste sono state effettivamente coinvolte nello studio, mentre per la terza è stato difficile stabilire qualsiasi forma di contatto.

4.4.2 Secondo campionamento

Lo Studio 1 aveva censito i processi partecipativi soltanto attraverso la piattaforma Partecipedia; di conseguenza, il campione risultava vincolato ad una sola fonte. Per superare questo limite metodologico, si è deciso di ampliare ulteriormente il campione attraverso l'utilizzo di altre banche dati e repertori specialistici, e che nel 2023, anno di svolgimento dello Studio 1, erano ancora incomplete e poco accessibili. Nello specifico, si è ricorsi alla consultazione dell'Osservatorio Partecipazione (<https://www.osservatoriopartecipazione.it/italia/mappa>), che è riconosciuta come un'altra piattaforma accreditata e pertinente nell'ambito della partecipazione pubblica. Per l'Osservatorio Partecipazione sono state utilizzate le Mappe Interattive¹³. Selezionando come area di influenza quello "comunale", le mappe hanno restituito un totale di 1.531 casi di partecipazione pubblica che hanno interessato 457 comuni. Inoltre, è stato condotto un esame approfondito dei siti web e i social network di agenzie di partecipazione pubblica che lavorano come facilitatori per questi processi partecipativi. Attraverso le risorse online delle suddette agenzie sono stati individuati 51 comuni. Unendo questi due risultati, è stato creato un database che comprende 508 comuni. Questo database è stato, successivamente, sottoposto a una serie di rigorosi processi di screening che hanno portato all'esclusione dei comuni che erano già stati catalogati sulla piattaforma Partecipedia, oltre a quei comuni che

¹³ Sono parte di un aggiornamento della piattaforma avvenuto nel 2024, che ha reso disponibili dati più recenti e maggiormente dettagliati sulle pratiche partecipative a livello comunale.

avevano svolto processi partecipativi in data antecedente all'intervallo temporale stabilito già nello studio 1 (2013-2023). Queste operazioni di screening hanno portato ad un totale di 204 comuni da poter contattare. Inoltre, nel tentativo di aumentare i tassi di partecipazione, oltre ad i sindaci, sono stati invitati a partecipare gli assessori con delega alla partecipazione pubblica, in particolare nei comuni in cui tale delega è chiaramente esplicitata. A seguito di questo ulteriore ampliamento, sono state contattate un totale di 236 persone. Di questo ampio gruppo, 29 hanno risposto e 24 sono state effettivamente intervistate, con un tasso di risposta pari al 12,29%. Complessivamente, il tasso di risposta allo studio proposto è stato pari al 16,25%, mentre il tasso di partecipazione è stato pari al 14,13%.

4.4.3 Il campione

Il campione complessivo dello studio, sintetizzato in Tabella 1, comprende un totale di 40 interviste, distribuite in 10 distinte regioni italiane e 38 comuni diversi. I comuni coinvolti sono distribuiti in quattro categorie dimensionali: 2 comuni *piccoli* (<5.000 ab.), 12 comuni *medio-piccoli* (tra 500.000 e 19.999 ab.), 15 comuni *medio-grandi* (tra 20.000 e 99.999 ab.), 9 comuni *grandi* (oltre 100.000)¹⁴. La classificazione dei comuni è stata costruita integrando le soglie dimensionali previste dall'art. 1, co.2 L. 158/2017 con le classi demografiche elaborate per il Dipartimento per gli Affari Interni e Territoriali del Ministero dell'Interno (di Sarnataro & Contaldo, 2007).

Dal punto di vista della collocazione geografica, il campione presenta una distribuzione prevalentemente concentrata nelle regioni del Nord Italia. Nel dettaglio, 25 casi sono comuni situati al Nord, 10 al Centro, 2 al Sud e 1 nelle Isole. Tra le regioni che presentano la maggiore rappresentanza all'interno di questo campione analitico, spicca l'Emilia-Romagna, che

¹⁴ L'ampiezza dei comuni e la relativa classificazione per fasce demografiche si basano su dati ISTAT aggiornati al 31 dicembre 2023.

contribuisce in modo significativo con 11 comuni al set di dati, e segue da vicino la Toscana con un contributo di 9 comuni; mentre le altre regioni partecipanti sono la Lombardia con 4 comuni, il Trentino-Alto Adige che contribuisce con 3 comuni, il Piemonte con 3 comuni, il Veneto con 3 comuni, la Puglia con 2 comuni e altre rappresentanze individuali di Liguria, Marche e Sicilia. La distribuzione regionale e comunale è illustrata nella Figura 1.

In totale, sono state intervistate 41 persone¹⁵, mostrando una distribuzione equilibrata del genere, che include 23 intervistati maschi e 18 femmine. I ruoli istituzionali ricoperti dai partecipanti rivelano un'ampia gamma di prospettive amministrative, comprendenti 19 Sindaci, 3 Vicesindaci, 13 Assessori, 2 membri del Gabinetto del Sindaco e 4 Dipendenti che fanno parte del settore della Pubblica Amministrazione, creando così un mosaico completo e sfaccettato di prospettive che arricchiscono in modo significativo i risultati della ricerca.

Per quanto riguarda le caratteristiche di contesto delle amministrazioni coinvolte, il campione presenta una distribuzione differenziata anche in termini di orientamento politico. Le amministrazioni intervistate sono state ricondotte a due macro-aree di riferimento: area di centrosinistra e area di centrodestra. In particolare, 32 amministrazioni sono riconducibili all'area di centrosinistra (30 amministrazioni di centrosinistra e 3 liste civiche sostenute da forze del centrosinistra), mentre 2 casi sono riconducibili all'area di centrodestra (2 amministrazioni di centrodestra e 2 liste civiche sostenute da forze del centrodestra). Un solo caso di lista civica non è riconducibile a schieramenti politici tradizionali.

TOT. INTERVISTE	40
DURATA MEDIA INTERVISTE	00:46:33
TOT. REGIONE E COMUNI COINVOLTI	Regioni: 10 Comuni: 38

¹⁵ Il totale dei partecipanti (41) è superiore al numero di interviste (40) perché, in un comune, due partecipanti hanno preso parte alla stessa sessione di intervista conducendo un colloquio congiunto.

COLLOCAZIONE GEOGRAFICA DEI COMUNI	Nord: 25 Centro: 10 Sud: 2 Isole: 1
AMPIEZZA COMUNI COINVOLTI	Piccoli (<5.000 ab.): 2 Medio-piccoli (tra 5.000 e 19.999 ab.): 12 Medio-grandi (tra 20.000 e 99.999): 15 Grandi (oltre 100.000): 9
TOT. PERSONE INTERVISTATE	41 M = 23 F = 18
TOT. RUOLO RICOPETO	Sindaco: 19 Vicesidaco: 3 Assessore: 13 Ufficio Gabinetto Sindaco: 2 Dipendenti Pubblica Amministrazione: 4
APPARTENENZA POLITICA	Centrosinistra: 33 Centrodestra: 4 Lista civica: 1
TOT. ORIGINE DEL CAMPIONE	Participedia: 14 Indicazioni in interviste: 2 Osservatorio Partecipazione: 24

Tabella 13

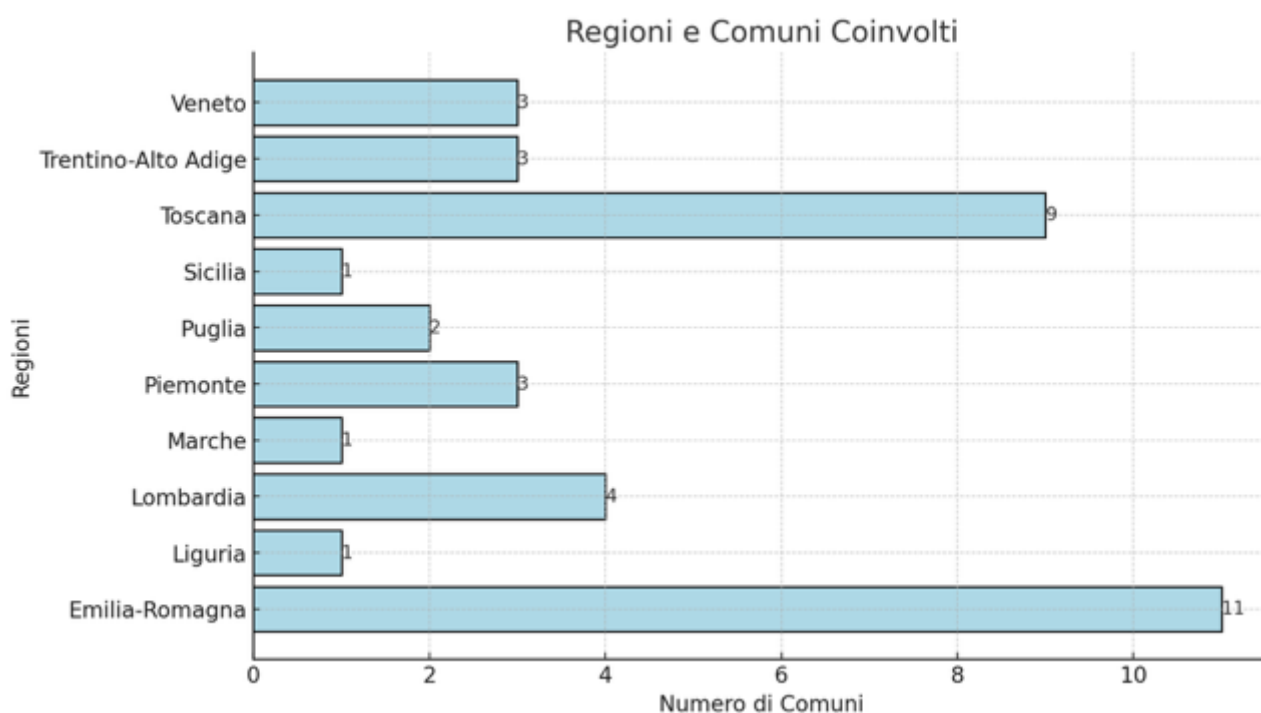


Figura 5

4.5 Presentazione dei risultati

4.5.1 Il Template

In seguito alle operazioni di analisi, in Tabella 1 è presentato il template finale. Il template è gerarchicamente ordinato in 6 categorie principali o di primo ordine, che fungono da elementi fondamentali e da cui dipendono le 29 categorie di secondo ordine. Strettamente correlate a queste, l'analisi ha portato all'individuazione di altre 74 sottocategorie, dette di terzo ordine, che consentono un'esplorazione più profonda e sistematica dei temi da cui sono derivati. Infine, l'analisi ha messo in luce ulteriori 14 sottocategorie di quarto ordine, che approfondiscono ulteriormente alcuni codici e completano la struttura del template.

TEMPLATE	
A – LA PARTECIPAZIONE PER GLI AMMINISTRATORI LOCALI	
A1 – Definizione del costrutto	
A1.1 – Strumento tecnico per migliorare le decisioni	

A1.2 – Forma di democrazia allargata

A1.3 – A1.3 Agency del cittadino

A2 – “Come vorrei che fosse”

A2.1 – Inclusione

A2.2 – Modello Taylor-made

A2.3 – Estensione delle fasi partecipative

B – CARATTERISTICHE DEI PROCESSI PARTECIPATIVI IN ITALIA

B1 – Attori plurali

B1.1 – Facilitatori: strategie di supporto al processo

B1.1.1 Gestione del dialogo e delle polarizzazioni

B1.1.2 Spazio psicologico sicuro

B1.1.3 Traduzione linguistica

B1.1.4 Supporto metodologico e strumenti operativi

B1.1.5 Attivazione motivazionale

B1.1.6 Consulenza strategica all’ente

B1.2 – Dipendenti PA: strategie di supporto al processo

B1.2.1 Validazione tecnico-normativa

B1.2.2 Gestione procedurale e coordinamento

B1.2.3 Supporto logistico-amministrativo

B1.2.4 Comunicazione e continuità informativa

B1.2.5 Facilitazione finanziaria

B1.3 – Coinvolgimento della cittadinanza

B1.3.1 Coinvolgimento formativo e inclusivo

B1.3.2 Partecipazione proattiva e alta densità di proposte

B1.3.3 Vuoto partecipativo e disimpegno

B2 – Strumenti e metodi

B2.1 – Strumenti esperienziali sul territorio

B2.2 – Strumenti riflessivi e deliberativi

B2.3 – Strumenti digitali

B2.4 – Dispositivi giuridico-collaborativi

B2.5 – Strumenti efficaci

B2.6 – Strumenti complessi

B3 – Vantaggi della partecipazione pubblica

B3.1 Migliore conoscenza dei bisogni

B3.2 Coesione e innovazione sociale

B3.3 Efficacia organizzativa e servizi mirati

B3.4 Legittimazione politica e fiducia civica

B4 – Svantaggi della partecipazione pubblica

B4.1 Esclusione percepita e rappresentatività

B4.2 Tempi lunghi e ritardi decisionali

B4.3 Vulnerabilità della fiducia e comunicazione

B4.4 Stallo deliberativo per bisogni conflittuali

B4.5 Costi e carico organizzativo

B4.6 Frustrazione e bassa percezione di valore

C – ELEMENTI FAVORENTI LA PARTECIPAZIONE PUBBLICA

C1 – Credibilità e chiarezza del progetto

C2 – Qualità relazionali e dinamiche interpersonali

C3 – Competenze e supporto professionale

C4 – Strumenti semplici e accessibili

C5 – Collaborazioni e sinergie territoriali

C6 – Condizioni istituzionali abilitanti C7 – Gestione costruttiva dei conflitti C7.1 Rotazione dei facilitatori C7.2 Manifestazione di interesse C7.3 Leadership istituzionale: equilibrio e umiltà C7.4 Ascolto empatico e comunicazione
D – ELEMENTI OSTACOLANTI LA PARTECIPAZIONE PUBBLICA D1 – Barriere organizzative D1.1 Resistenze organizzative D2 – Barriere culturali D2.1 Learning Disability: “I’m my position” D2.1 Learning Disability: “The enemy is out there” D3 – Barriere relazionali D3.1 Partecipazione ristretta D3.2 Conflitti tra attori
E – FUNZIONE DEGLI AMMINISTRATORI LOCALI E1 – Visione strategica e progettazione delle condizioni E1.1 Descrizione della funzione E1.2 Criticità della funzione E1.3 Strategie per sostenere la funzione E2 – Attuazione e promozione di reti e processi E2.1 Descrizione della funzione E2.2 Criticità della funzione E2.3 Strategie per sostenere la funzione E3 – Coordinamento e cabina di regia

E3.1 Descrizione della funzione

E3.2 Criticità della funzione

E3.3 Strategie per sostenere la funzione

E4 – Relazione diretta e comunicazione con la comunità

E4.1 Descrizione della funzione

E4.2 Criticità della funzione

E4.3 Strategie per sostenere la funzione

E5 – Empowerment della macchina amministrativa

E5.1 Descrizione della funzione

E5.2 Criticità della funzione

E5.3 Strategie per sostenere la funzione

E6 – Gestione di risorse e strumenti operativi

E6.1 Descrizione della funzione

E6.2 Criticità della funzione

E6.3 Strategie per sostenere la funzione

F – PARTECIPAZIONE PUBBLICA COME PROCESSO DI CAMBIAMENTO E PRODUZIONE DI CONOSCENZA

F1 – Apprendimento organizzativo

F1.1 Ridefinizione di priorità strategiche

F1.2 Generazione e diffusione di pratiche operative

F1.3 Sviluppo di competenze e capacità organizzative

F1.4 Apprendimento riflessivo e miglioramento

F2 – Empowerment e consapevolezza civica

F2.1 Rafforzamento dei legami comunitari

F2.2 Eredità culturale e impegno duraturo

F2.3 Inclusione politica e mediazione degli interessi

F2.4 Alfabetizzazione civica e ruolo attivo

F3 – Costruzione di visione condivisa

F2.1 Co-costruzione di valori e regole comuni

F2.2 Riadattamento del modello decisionale

F2.3 Rafforzamento delle reti

F2.4 Bene collettivo e visione trasformativa

F4 – Pensiero sistemico

F4.1 Ciclo continuo di interazioni

F4.2 Umanizzazione dell'istituzione

F4.3 Feedback come leva di progettazione iterativa

F4.4 Evoluzione culturale dell'ente

F5 – Crescita individuale / padronanza personale

F5.1 Assunzione di responsabilità e costi personali

F5.2 Ampliamento di competenze e prospettive

F6 – Trasformazione modelli mentali

F6.1 Rottura delle routine e presa di consapevolezza amministrativa

F6.2 Dialogo bidirezionale e flessibilità istituzionale

F6.3 Responsabilizzazione interna e innovazione organizzativa

F7 – Valutazione e feedback loop

F7.1 – Valutazione sistematica

F7.2 – Valutazione assente

A – La partecipazione per gli amministratori locali

La categoria raccoglie l'insieme di rappresentazioni concettuali, credenze normative e aspettative funzionali con cui gli amministratori locali interpretano la partecipazione pubblica. Si focalizza su come il fenomeno viene definito, quali valori gli vengono attribuiti e quale assetto ideale dovrebbe assumere.

A1 – Definizione del costrutto

La partecipazione pubblica emerge contemporaneamente come uno strumento tecnico per migliorare le decisioni, una forma di democrazia allargata e un dispositivo di agency civica; la sua natura sfaccettata ne spiega il ruolo strategico nelle amministrazioni locali contemporanee.

A1.1 Strumento tecnico per migliorare le decisioni

La partecipazione pubblica, nelle narrazioni degli amministratori locali, è concettualizzata come uno strumento e un processo pieni di significati che intrecciano dimensioni tecniche, politiche ed etico-civiche. Da un punto di vista operativo, viene definita con un'accezione quasi ingegneristica, poiché gli intervistati la descrivono utilizzando un lessico tecnico e la considerano “lo strumento per migliorare l'impatto delle politiche pubbliche sul territorio [...] un momento di intelligenza collettiva” [I2]. L'idea di “strumento” implica un'azione che ben regoli la relazione tra gli obiettivi amministrativi e i reali bisogni sociali, suggerendo che l'efficacia dell'azione pubblica non dipende tanto dalla qualità delle misure adottate, quanto dalla loro capacità di raccogliere conoscenze diffuse e tenere conto di diversi punti di vista.

A1.2 Forma di democrazia allargata

Su un piano istituzionale, inteso come dimensione formale delle regole democratiche, la partecipazione emerge come leva per ridefinire i contorni della democrazia rappresentativa: una “modalità con cui l'amministrazione esce dal proprio schema e si avvicina alla democrazia condivisa” [I3]. In questo caso, con la nozione di “uscita” si può intendere una transizione da

una dimensione burocratica a una dimensione maggiormente dialogica, mentre il riferimento alla “democrazia condivisa” sottolinea la propensione verso forme di legittimazione più forti. Particolarmente significativo è il fatto che alla partecipazione viene attribuito “l’effetto di mitigare alcuni dissensi” [I31] e rappresenti un “modo anche per mediare i conflitti” [I7].

A1.3 Agency del cittadino

Ancora più profonda è la valenza etico-civica del costrutto: la partecipazione è descritta come spazio di co-produzione del bene comune in cui il cittadino smette di essere semplice destinatario per assumere un ruolo deliberativo attivo. È “dare la possibilità a qualsiasi cittadino [...] di conoscere il funzionamento dell’amministrazione e di poter dare un contributo” [I5], passaggio che indica un duplice movimento di trasparenza cognitiva (accesso a informazioni) e agency (possibilità di agire). L’enfasi posta sul diritto-dovere dei cittadini è resa in forma particolarmente decisa: “non è [...] una gentile concessione, [...] è un diritto dei cittadini a essere presenti e propositivi. Oltre ad essere un diritto, è anche un dovere, perché [...] un buon cittadino è anche colui che [...] attivamente e costruttivamente si pone al servizio dei suoi concittadini, [...] rendendosi in qualche maniera esso stesso protagonista di un processo di cambiamento” [I28]. Questa prospettiva si traduce in accordo tra le parti coinvolte: “un patto tra amministrazione e cittadino nel quale ci si rende corresponsabili” [I32], dove l’idea del “patto” richiama alla reciprocità e alla mutualità proprie della governance collaborativa, enfatizzando la fiducia che deve essere alla base del processo partecipativo perché esso generi conoscenza condivisa e valore pubblico.

A2 – Come vorrei che fosse

Nel delineare un modello partecipativo futuro, gli intervistati esprimono una visione ad ampio spettro che tiene insieme le esigenze di inclusività, adattamento procedurale e solidità istituzionale. Ne emerge una visione della partecipazione come ecosistema flessibile, ma

istituzionalizzato, sostenuto da investimenti stabili, da una cultura politica condivisa e da personale esperto, capace di coniugare la governance con l'efficacia decisionale e la sostenibilità nel tempo.

A2.1 Inclusione

Per quanto riguarda l'aspetto dell'inclusività, ci si aspetta che l'amministrazione "cerc(hi) di coinvolgere maggiormente i cittadini per arrivare poi ad ascoltarli più possibile [...]" [I1], ampliando il dialogo non solo ai gruppi sociali già abitualmente coinvolti, ma all'intera comunità, con l'obiettivo di rendere la partecipazione in una componente continua e duratura della democrazia.

A2.2 Modello Taylor-made

A questa logica di espansione si contrappone, però, un fermo rifiuto dei modelli preconfezionati: imporre "standard" calati dall'alto equivarrebbe a svilire la capacità delle città di innovare "con un vestito su misura, in modo sartoriale"; corrodo "il rischio più grosso [...] è che vengano imposti [...] altri modelli di partecipazione" [I4]. Viene quindi rivendicato un paradigma "taylor-made" [I24], sensibile al contesto storico e socio-territoriale, capace di adattare format, tempi e strumenti alle specificità locali.

A2.3 Estensione delle fasi partecipative

Parallelamente viene sottolineato un equilibrio deliberativo: la partecipazione deve estendersi alle fasi di co-progettazione e, dove possibile, all'"autogestione", responsabilizzando i residenti, ma bisogna anche riconoscere "un momento in cui ci si deve fermare [...] perché altrimenti il rischio è non fare, ma arenarsi" [I7].

B – Caratteristiche generali dei processi partecipativi in Italia

Con questa categoria vengono descritte le componenti strutturali che caratterizzano un processo partecipativo: la tipologia di attori coinvolti, gli strumenti e le metodologie adottate e gli output

previsti. In altre parole, descrive la “forma organizzativa” che facilita e rende possibile la co-produzione di decisioni tra istituzioni e società civile.

B1 – Attori plurali

I protagonisti dei processi partecipativi possono essere configurati come un sistema a cerchi concentrici che integra leadership politica, competenze specialistiche, risorse organizzative interne e capitale civico diffuso. Al centro di questa struttura si colloca la cabina di regia politico-amministrativa, “fatta di enti del comune” [I1]: sindaci, assessori e dirigenti che hanno il compito di fornire la direzione strategica e garantire la legittimità delle decisioni prese. Il secondo cerchio è presidiato da un supporto specialistico esterno, agenzie, cooperative e professionisti della facilitazione. Queste figure, che sono responsabili di format deliberativi, restituiscono linee guida e garantiscono neutralità procedurale, vengono affiancate da un gruppo di funzionari intersettoriali (sociale, urbanistica, viabilità) che “hanno fatto dei corsi di facilitatori” ad hoc [I6].

Il terzo livello comprende gli stakeholder socio-economici come associazioni di categoria, quartieri, mondo del volontariato, imprese locali, capaci di coinvolgere persone e risorse grazie alla propria credibilità; essi sono descritti come “figure di particolare rilevanza” [I28]. Infine, il cerchio più ampio è occupato dalla cittadinanza nel suo complesso, compresa “la fascia più difficile” da ingaggiare, come i giovani [I38]: soggetti portatori di bisogni specifici e conoscenze che possono trasformare la partecipazione in un processo collaborativo volto a co-produrre valore pubblico. L’efficacia dei percorsi partecipativi dipende dalla capacità di integrare orizzontalmente tali livelli: solo un mosaico così articolato consente ai governi locali di passare dalla consultazione sporadica a forme più stabili di partecipazione.

B1.1 Facilitatori: Strategie di supporto al processo

I dati raccolti restituiscono il ritratto di un facilitatore professionista che opera come regista, traduttore e catalizzatore di dinamiche collettive, dotato di un repertorio di strategie tanto sottili quanto decisive per la buona riuscita dei processi partecipativi.

B1.1.1 Gestione del dialogo e delle polarizzazioni

In primo luogo, costruisce le condizioni per un dialogo efficace e inclusivo: struttura turni di parola, fa emergere “le contraddizioni che potevano uscire” [I7] e ricompone le polarizzazioni trasformandole in intuizioni condivise.

B1.1.2 Spazio psicologico sicuro

Contestualmente il facilitatore agisce come progettista di sicurezza relazionale: allestisce uno “spazio psicologico sicuro” in cui anche i soggetti meno abituati al dibattito pubblico si sentano legittimati a intervenire, “mettendo tutti a proprio agio” [I12].

B1.1.3 Traduzione linguistica

Questo lavoro di clima relazionale è accompagnato da un’attività di interpretazione linguistica, poiché il professionista funge da “cuscinetto” tra il linguaggio burocratico-gerarchico dell’ente e il linguaggio quotidiano del cittadino, infatti, “traduce un linguaggio che spesso è un linguaggio, ahimè, gerarchico, burocratico e invece dobbiamo usare e saper usare sempre di più dei concetti semplici su cui il cittadino riesca a trovare una strada di condivisione” [I15].

B1.1.4 Supporto metodologico e strumenti operativi

A livello più operativo, il facilitatore supervisiona l’aspetto strumentale del percorso: fornisce kit metodologici e “tutti gli strumenti per [...] l’elaborato (finale)” [I10], garantendo tracciabilità e rigore documentale.

B1.1.5 Attivazione motivazionale

Non meno rilevante è il compito di attivazione motivazionale: la progettazione di laboratori “ingaggianti” mirano a convertire i partecipanti da uditori passivi a co-autori di soluzioni,

perché “partecipare [...] è proprio il saper attivare le persone nei laboratori e pensare tutto in maniera veramente attivante, ingaggiante” [I25].

B.1.1.6 Consulenza strategica dell’ente

Infine, il facilitatore assume la postura di consulente strategico dell’ente, suggerendo calendarizzazioni – “sono quelli che un po’ dettano il calendario delle iniziative e i temi su cui concentrarci” [I26], stakeholder mapping – “attraverso professionisti (avviene) il coinvolgimento di stakeholder giusti” [I36] e indicatori di impatto, che è stato valutato “soprattutto grazie all’apporto dei professionisti, lo abbiamo fatto insieme (a loro)” [I28]. In sintesi, le molteplici strategie del facilitatore combinano elementi di psicologia dei gruppi, progettazione sociale e comunicazione pubblica, trasformando la platea civica in una comunità di apprendimento capace di produrre decisioni più informate, legittime e sostenibili.

B1.2 Dipendenti PA: Strategie di supporto al processo

Nei processi partecipativi, il personale impiegato nella Pubblica Amministrazione assolve a una pluralità di funzioni che risultano determinanti per la tenuta del processo. Agiscono come interfaccia tecnica, procedurale e relazionale tra istituzioni, enti civici e comunità, una funzione cruciale per la credibilità e la sostenibilità delle pratiche partecipative.

B1.2.1 Validazione tecnico-normativa

Una prima sfera di intervento riguarda la validazione tecnico-normativa: i funzionari degli uffici tecnici operano come mediatori di legittimità, “per [...] certificare la fattibilità delle idee [...] rispetto (per esempio) alla disciplina urbanistica” [I2] e scongiurando la produzione di proposte irrealizzabili che potrebbero tradursi in frustrazione civica.

B1.2.2 Gestione procedurale e coordinamento

Parallelamente, alcuni dirigenti assolvono compiti associati alla gestione procedurale, coordinando i tempi di discussione, occupandosi della documentazione necessaria —

“memorizzavano [...] tutte le proposte” [I6] — e governando riunioni complesse con competenze di facilitazione interna.

B1.2.3 Supporto logistico-amministrativo

Un'altra linea di azione riguarda il supporto logistico-amministrativo: gli uffici si fanno carico di atti per l'occupazione di suolo pubblico, fornitura di materiali, semplificazione di pratiche e micro-servizi essenziali (“gestiamo noi le pratiche o, non so, hanno bisogno dei bidoni per fare una giornata di pulizia del quartiere? Ci occupiamo, insomma, delle un po' delle richieste” [I19]), fungendo da back-office operativo che trasforma le idee in eventi pubblici.

B1.2.4 Comunicazione e continuità informativa

Per quanto riguarda la comunicazione, la segreteria politica e l'ufficio partecipazione curano la gestione degli incontri, curano i canali social e gruppi WhatsApp dedicati, una prassi che garantisce continuità informativa fra le riunioni e l'interazione quotidiana – “gestiamo la comunicazione, quindi [...] appuntamenti vari, promuoviamo gli eventi eccetera [...] c'è il gruppo di Whatsapp di tutti i partecipanti, qui dentro c'è anche una persona del nostro ufficio che li segue per, appunto, capire di cosa hanno bisogno per i vari eventi” [I19].

B1.2.5 Facilitazione finanziaria

Infine, quando necessario, gli uffici assumono il ruolo di facilitatori finanziari, mettendo a disposizione micro-fondi o supporto economico per finanziare le iniziative promosse dai cittadini, pur entro i limiti di bilancio imposti agli enti locali “i ragazzi sono [...] finanziati dall'amministrazione pubblica con un proprio capitolo di spesa” [I26]”.

B1.3 Coinvolgimento della cittadinanza

Nei casi analizzati, il coinvolgimento della cittadinanza si manifesta in una gamma di intensità che riflette tanto la progettazione degli strumenti partecipativi quanto la percezione di utilità e di rappresentanza da parte dei cittadini. Il risultato è un quadro articolato in cui la capillarità del

coinvolgimento dipende da diversi fattori, i livelli di formazione civica, efficacia delle tecniche di coinvolgimento e la percezione di efficacia politica, rendendo essenziale un monitoraggio costante dei tassi di partecipazione e un adattamento flessibile degli strumenti di inclusione.

B1.3.1 Coinvolgimento formativo e inclusivo

In alcune esperienze, l'amministrazione ha adottato un approccio fortemente formativo e inclusivo, invitando i cittadini non solo a partecipare ad assemblee, ma anche a seguire corsi di approfondimento incentrati sul modello di welfare di comunità, in modo da dotarli delle conoscenze tecniche necessarie per contribuire in maniera qualificata alle scelte pubbliche: “la cittadinanza all’inizio è stata coinvolta per essere partecipe di questa nuova visione di Welfare di comunità, e i cittadini che hanno deciso di fare il corso [...] hanno avuto delle nozioni più specifiche, mentre la cittadinanza tutta è stata coinvolta in alcune iniziative pubbliche rivolte [...] a queste nuove visioni di welfare generativo” [I1].

B1.3.2 Partecipazione proattiva e alta densità di proposte

Quando queste metodologie didattico-partecipative vengono effettivamente implementate, si registra un feedback estremamente positivo, con partecipanti che non si limitano a intervenire sporadicamente, ma lo fanno “con convinzione e soddisfazione” [I7], restituendo agli amministratori “un ritorno positivo” [I7] e consolidando la legittimità del processo. Parallelamente, in contesti caratterizzati da un elevato grado di motivazione civica, alcuni gruppi di cittadini raggiungono un livello di proattività tale da generare un numero di proposte molto alto, costringendo l’ente a porre un limite alla discussione: “hanno partecipato in maniera molto attiva, avevano veramente molte proposte, anzi [...] a un certo punto abbiamo dovuto dire che era l’ora di finire” [I14].

B1.3.3 Vuoto partecipativo e disimpegno

Tuttavia, questa vivacità non è omogenea e spesso si registra un vuoto partecipativo, ad esempio, i consigli comunali restano “deserti” per anni di seguito, fatto interpretato o come

segno di fiducia incondizionata verso il sindaco, o come espressione di scarso interesse o scarsa disponibilità a investire tempo nella cosa pubblica: “l’effettiva volontà [...] è molto molto relativa [...] ai consigli comunali sono anni che non vediamo una persona presente [...] non sembrano avere voglia di condividere [...]” [I13].

B2 – Strumenti e metodi

Dai processi partecipativi analizzati emerge un insieme sinergico e stratificato di strumenti che unisce attività esperienziali, momenti riflessivi e metodologie digitali per costruire un percorso di co-progettazione robusto e inclusivo. Questa ricchezza metodologica, articolata su dimensioni esperienziali, riflessive e digitali, trasforma ogni processo in un’occasione di apprendimento collettivo, garantendo che non si tratti di un mero adempimento procedurale, ma di un vero e proprio laboratorio di innovazione sociale che intreccia conoscenza tecnica, vissuto territoriale e contributi distribuiti.

B2.1 Strumenti esperienziali sul territorio

Durante i percorsi sono state utilizzate lezioni di gruppo che introducono i principi e gli obiettivi, “gite” e sopralluoghi partecipati finalizzati a “visitare alcuni luoghi importanti, significativi sempre riferiti al progetto” e a “conoscere la cosa di cui si stava discutendo” in maniera diretta, trasformando lo spazio urbano in un laboratorio a cielo aperto [I1; I10]. Non vengono trascurate tecniche di co-design esperienziale, quali il “participatory transect work” o le mappe emozionali realizzate con post-it, in cui, in seguito o durante “passeggiate” collettive “ognuno colloca frasi positive e negative sugli spazi, spiegandole poi al gruppo” [I25; I36].

B2.2 Strumenti riflessivi e deliberativi

Queste attività sul campo sono spesso accompagnate da assemblee plenarie che rimettono in circolo le informazioni raccolte, alternate a tavoli laboratoriali, nei quali si “dividono i

partecipanti in gruppi, ciascuno con una tematica, e poi messa a sistema delle proposte” [I2; I14].

Durante le pratiche partecipative, si adottano anche studi comparativi di best practices nazionali e internazionali, sostenute e arricchite da “missioni sociali in tutta Europa” [I38], che fungono da ispirazione metodologica. Non mancano i tradizionali “focus group discussions” preceduti da analisi qualitative [I25].

B2.3 Strumenti digitali

Ampio uso anche di questionari online e cartacei per estendere il coinvolgimento anche a chi non partecipa fisicamente [I16; I27]. Altri casi hanno visto la sperimentazione del bilancio partecipato, con “voto digitale” su piattaforme dedicate [I20; I37], e persino crowdfunding civico per misurare la capacità di investimento diretto dei cittadini [I3].

B2.4 Dispositivi giuridico-collaborativi

Infine, consulte di quartiere, “cantieri urbani” e patti di collaborazione declinano in forma giuridica l’accordo tra amministrazione e cittadinanza [I4; I6; I40].

B2.5 Strumenti efficaci

L’analisi restituisce un quadro che sottolinea come l’osservazione diretta, la co-progettazione laboratoriale e la raccolta dati quantitativa, permette di superare i limiti di ciascun singolo strumento e di dar vita a un vero e proprio ecosistema di apprendimento collettivo. Le visite sul luogo e i sopralluoghi partecipati si rivelano fondamentali per ancorare il dibattito a realtà spaziali concrete: emergono “realità e possibilità” inedite che “hanno aperto gli occhi, la mente” [I1] dei partecipanti, dimostrando la fattibilità di interventi che altrimenti resterebbero confinati nelle astrazioni progettuali. Questa immersione “sul campo” alimenta le attività, dove, grazie all’uso di tecniche di mappatura emotiva e di “participatory transect works [...] raccogli le emozioni dei partecipanti” [I25].

Per estendere la democrazia partecipativa a un bacino più ampio, la somministrazione di questionari online, supportata talvolta da moduli cartacei, consente di amplificare il coinvolgimento ben oltre i presenti in aula [I16]. Oltre ai dati quantitativi, ci sono i dati qualitativi che emergono da focus group e interviste, che riflettono motivazioni, aspettative e percezioni di utilità.

Infine, il confronto in presenza, realizzato tramite assemblee pubbliche, si conferma il fulcro della legittimazione sociale. È in queste occasioni che si stabiliscono i legami di fiducia interpersonali: “quando ci si incontra intorno a un tavolo [...] la produttività aumenta notevolmente” [I27]. In contesti più strutturati, l’integrazione con il bilancio partecipato, mediante voto digitale e selezione di progetti, ha ulteriormente standardizzato il metodo, garantendo tracciabilità e coerenza procedurale [I20; I37]. Nel complesso, la sinergia questi strumenti diversificati costituisce un modello di successo perché coniuga legittimità, rappresentatività ed efficacia operativa, generando un processo di apprendimento e innovazione autenticamente condiviso.

B2.6 Strumenti complessi

Gli strumenti sono caratterizzati da complessità operativa. Innanzitutto, la formazione dei dipendenti emerge come uno dei nodi più articolati: non si tratta semplicemente di trasferire nozioni, ma di costruire un percorso formativo in grado di fare dialogare paradigmi teorici spesso inconciliabili. Come ricorda un assessore, “la formazione per i dipendenti è stata complicata perché [...] ci sono varie teorie, per cui non sempre uno è di quella rispetto all’altra” [I1], evidenziando come la sovrapposizione di approcci psicologici, sociologici e tecnici richieda un’attenta calibrazione dei contenuti e un costante processo di sintesi interdisciplinare. Le assemblee plenarie rappresentano un altro livello di complessità: liberano energie partecipative, ma rischiano di degenerare in un “sfogatoio generale dove ognuno dice quello che gli passa per la testa” [I2], richiedendo quindi facilitatori con competenze avanzate di

mediazione e la messa a punto di meccanismi di selezione e filtraggio degli interventi, per salvaguardare la concretezza delle decisioni. Allo stesso modo, gli incontri sul territorio affrontano la sfida della diffusione capillare delle informazioni: “è molto difficile diffondere l’informazione in modo capillare [...] se la persona non è interessata, non la vede” [I16].

Sul versante metodologico, i participatory transect works si rivelano gli strumenti più sofisticati, poiché “va costruito con moltissima attenzione [...] altrimenti è difficile fare le domande giuste e raggiungere l’obiettivo” [I25]. Analogamente, le riunioni di persona, pur insostituibili per la qualità del confronto [I27] richiedono un impegno logistico e temporale considerevole, la selezione di luoghi accessibili e capacità di gestione dei gruppi, elementi necessari per favorire l’inclusione di tutti i partecipanti.

Infine, gli strumenti di voto e sondaggio, dai questionari ai sistemi di bilancio partecipato con voto online, dimostrano che la semplicità apparente nasconde barriere di comportamento. Anche il questionario si scontra con la riluttanza degli utenti a spendere “tre-cinque minuti” [I38], mentre il voto online, più snello dal punto di vista tecnico, risulta “estraniante” e richiede supporto dal vivo per raggiungere adeguati tassi di risposta. In sintesi, la complessità di questi strumenti non risiede tanto nell’elemento tecnologico, quanto nella sinergia tra progettazione rigorosa, gestione delle dinamiche di gruppo, comunicazione strategica e motivazione individuale, fattori che rendono ogni implementazione un esperimento unico, bisognoso di adattamenti contestuali e di un alto grado di professionalità integrata.

B3 – Vantaggi della partecipazione pubblica

La partecipazione non è un mero adempimento normativo, ma un investimento strategico nella qualità delle decisioni, nel rafforzamento del capitale sociale e nella sostenibilità delle politiche

locali, poiché integra conoscenza territoriale, innovazione bottom-up e co-responsabilità istituzionale in un unico processo sinergico.

B3.1 Migliore conoscenza dei bisogni

In gran parte delle interviste emerge che attraverso le pratiche partecipative, l'amministrazione ottiene una comprensione diretta delle reali esigenze della comunità, potendo “sapere cosa vogliono [...] quali sono le loro necessità, e quindi in questo modo può anche controllare il suo operato che corrisponda alle reali esigenze della cittadinanza” [I1]. Questo apprendimento permette decisioni più mirate e sostenibili, come dimostra l'esperienza di rigenerazione di un edificio dismesso, dove “si sono ottenute informazioni sui bisogni dei soggetti [...] in che direzione andare per la riconversione [...] (perché) non rimanga nuovamente abbandonato” [I2].

B3.2 Coesione e innovazione sociale

Allo stesso tempo, la partecipazione agisce da motore di coesione sociale, poiché “si è attivata comunità su un tema importante [...] si sono attivate concrete progettualità che oggi ancora esistono” [I3], trasformando gruppi informali in laboratori di innovazione urbana e generando “piccoli gioiellini in città” fortemente radicati nei contesti locali [I18].

B3.3 Efficacia organizzativa e servizi mirati

Dal punto di vista dell'efficacia organizzativa, tali processi permettono di calibrare l'offerta dei servizi, accorciando le distanze tra amministrazione e cittadini e co-costruendo iniziative ad alto tasso di rispondenza ai bisogni emergenti: “co-costruire [...] iniziative ed attività finalizzate a dare risposte alle necessità che essi stessi raccolgono è senz'altro un valore aggiunto” [I5]. Sul piano della legittimazione politica, la partecipazione promuove l'affezione emotiva alla cosa pubblica: “il più grande vantaggio [...] è riavvicinare un'amministrazione pubblica ai suoi cittadini” [I39], riducendo resistenze e conflitti e traducendosi in risparmi economici grazie alla mediazione preventiva delle contrapposizioni [I7].

B4 – Svantaggi della partecipazione pubblica

Oltre ai vantaggi, alla partecipazione pubblica sono associati inevitabilmente degli svantaggi. Infatti, può generare profonde criticità di rappresentatività, tempistica, fiducia e gestione delle risorse.

B4.1 Esclusione percepita e rappresentatività

Innanzitutto, “gli svantaggi possono essere [...] i cittadini che non si sentono direttamente coinvolti, possono sentirsi [...] esclusi da alcune decisioni” [I1], evidenziando come chi non ha tempo o interesse rischi di percepirsi tagliato fuori, mentre un ristretto gruppo di partecipanti condensa su di sé il potere decisionale.

B4.2 Tempi lunghi e ritardi decisionali

Molti partecipanti riferiscono che la durata prolungata del processo rappresenta un ostacolo significativo: “la giunta prende una decisione [...] solo la fase di esegesi [...] ha richiesto mesi di lavoro” [I2], dilatando i tempi decisionali e indebolendo l’urgenza politica.

B4.3 Vulnerabilità della fiducia e comunicazione

Al contempo, ogni “dimenticanza” informativa mina la credibilità: “ogni volta che il comune si dimentica di dire una cosa [...] la rete perde la sua forza propulsiva” [I4], vanificando la fiducia pazientemente costruita.

B4.4 Stallo deliberativo per bisogni conflittuali

Inoltre, la molteplicità di bisogni individuali espone la politica a uno stallo deliberativo: “soddisfare tanti bisogni individuali rischia di scontentare tutti” [I11], rendendo arduo adottare decisioni condivise.

B4.5 Costi e carico organizzativo

Dal punto di vista operativo, il “tanto tempo da dedicarci [...] si toglie del tempo all’ordinaria amministrazione” [I18], e le “tante risorse nella gestione [...] ha un costo” [I19], ciò sottolinea

quanto gravano i percorsi partecipativi sui bilanci e sui carichi di lavoro. A ciò si aggiunge la percezione di “impegno” e “sacrificio” richiesti agli attori coinvolti [I38].

B4.6 Frustrazione e bassa percezione di valore

La dissonanza tra impegno profuso e risposte concrete può sfociare in “frustrazione importante in chi ha partecipato” [I20], quando, inoltre, mancata la consapevolezza del valore intrinseco del percorso [I23] incide sulla sostenibilità a lungo termine dei percorsi partecipativi, compromettendo l’efficacia degli investimenti in capitale sociale.

C – Elementi favorevoli la partecipazione pubblica

Questa categoria individua i fattori di contesto che aumentano la probabilità di successo di un percorso partecipativo. Comprende risorse materiali, competenze, reti relazionali e pratiche di legittimazione che, combinandosi, creano un ambiente favorevole all’engagement dei cittadini.

C1 – Credibilità e chiarezza del progetto

La credibilità e chiarezza del progetto costituiscono il presupposto imprescindibile per attrarre e mantenere nel tempo l’interesse della cittadinanza [I2]. Questo “bollo di garanzia” [I7] è rafforzato dalla percezione diretta dei cittadini che “c’è una risposta, c’è una conseguenza [...] sent(ono) di aver fatto qualcosa di utile e non sfruttati inutilmente” (I7), trasformando il processo in un dialogo costruttivo. La stessa logica si applica al rigore comunicativo: “trovare il linguaggio giusto è sicuramente la chiave” [I38], perché un messaggio immediatamente comprensibile orienta le aspettative e riduce i margini di fraintendimento. Al contempo, l’istituzione di “patti chiari” [I32] fin dal primo momento, con l’esplicita indicazione degli obiettivi realizzabili e dei limiti invalicabili, mettono in guardia sia l’amministrazione sia i partecipanti da derive irrealistiche.

La chiarificazione del ruolo di ciascun attore e la selezione accurata dei professionisti esperti rafforzano ulteriormente questo effetto: “la scelta di trovare [...] il professionista adatto è

sicuramente una scelta chiave” [I22]. Infine, la presentazione di progetti semplici, immediatamente comprensivi e concreti permette di “capire che tipo di servizio fa [...] o che ricaduta può avere” [I37], generando in chi partecipa la consapevolezza di un impatto tangibile e rafforzando la fiducia nella capacità dell’ente di tradurre le istanze civiche in azioni concrete.

C2 – Qualità relazionali e dinamiche

La qualità dei legami interpersonali e l’energia sprigionata da gruppi di cittadini proattivi si rivelano determinanti per l’efficacia dei processi partecipativi: “la partecipazione di persone molto attive, molto coinvolgenti, in grado di tirarsi dietro altre persone, in grado di dialogare” [I1] crea un nucleo di catalizzatori sociali la cui fiducia reciproca e motivazione contagiosa moltiplicano la platea dei partecipanti e facilitano la realizzazione di progetti complessi, mentre il dialogo interpersonale consolida un clima di co-progettazione. In questa prospettiva, l’associazionismo si pone come un vero “motore moltiplicatore” [I7], superando rivalità settoriali e generando un’atmosfera collaborativa che abbassa le barriere tra attori tradizionalmente in competizione, favorendo l’integrazione delle diverse prospettive in un percorso di apprendimento collettivo [I7]. Fondamentale è anche la presenza di facilitatori esperti, figure sanno dosare tempi di parola e stimolare le voci più timide, riconoscendo che “la partecipazione è una cosa seria” [I7] e non può essere improvvisata. Infine, l’adozione di un linguaggio accessibile e l’inserimento di momenti di formazione hanno concorso a trasformare il coinvolgimento in un’occasione di crescita personale e di fiducia istituzionale [I15].

C3 – Competenze e supporto professionale

L’efficacia dei processi partecipativi dipende in larga misura dall’integrazione di competenze specialistiche e dal supporto professionale esterno, poiché “il comune da solo non ce la farebbe mai a gestire [...] business plan, valutazione di progetto, controllo di gestione, costruzione di organizzazione, comunicazione, eccetera” [I3], rendendo imprescindibile presidiare ogni fase

con profili esperti in grado di seguire sia la progettazione a monte sia la valutazione a valle [I3]. La scelta di partner affidabili emerge come elemento chiave: “la società che abbiamo scelto [...] è stata una società molto valida” [I14], capace di coniugare rigore metodologico e flessibilità operativa. Ancora, l’apporto di professionisti specializzati ha un impatto diretto sulla percezione di ascolto e coinvolgimento dei cittadini, perché “i professionisti [...] hanno coinvolto veramente molto, (i cittadini) si sono sentiti ascoltati” in una modalità che rende più tangibile la presenza istituzionale.

C4 – Strumenti semplici e accessibili

L’adozione di strumenti intuitivi e non burocratizzati si rivela decisiva per coinvolgere un pubblico più vasto: come osserva un amministratore, “la scommessa di uno strumento diverso per dialogare con la pubblica amministrazione che è deliberativo, ma è propositivo [...] inserire uno stile completamente lontano dalla burocrazia. Questo, secondo me piace alla gente, perché poi è lo strumento, se si sa farlo funzionare e ci si rispetta, funziona.” [I4]. Inoltre, la semplicità delle tecnologie digitali “permettono di non stravolgere la vita delle persone” [I11], favorendo la partecipazione anche di chi dispone di tempo limitato e non può spostarsi. In questo modo, strumenti deliberativi e propositivi e tecnologie user-friendly convergono per costruire un accesso alla partecipazione realmente inclusivo, capaci di trasformare un potenziale onere in una reale opportunità di coinvolgimento.

C5 – Collaborazioni e sinergie territoriali

Le collaborazioni istituzionali e le sinergie territoriali costituiscono altri fattori che favoriscono i processi partecipativi, poiché un ampio coinvolgimento delle realtà locali moltiplica le prospettive e favorisce l’allineamento delle azioni amministrative ai bisogni del territorio. In primo luogo, la costante consultazione dei consigli di zona consente di integrare la voce dei quartieri all’interno delle decisioni strategiche: “noi prima di prendere delle decisioni che riguardano determinati quartieri [...] consultiamo i consigli di zona” [I1], assicurando così una

rappresentatività diretta delle comunità decentrate. Accanto a ciò, gli incontri svolti “vicino all’area di interesse” [I14] rafforza il senso di prossimità e favoriscono l’accessibilità. Infine, la creazione di reti collaborative che includono istituzioni, uffici e cittadinanza attiva emerge come condizione sine qua non per la riuscita del percorso: “dal momento in cui noi non lavoriamo da soli [...] creiamo sinergie [...] è una condizione [...] indispensabile per raggiungere il successo” [I27]. Questo approccio sistemico trasforma il processo decisionale in un’azione collettiva, promuovendo fiducia reciproca e ottimizzando l’uso delle risorse territoriali.

A differenza delle dinamiche interpersonali trattate in C2, qui il focus è posto sulle collaborazioni strutturate tra enti, istituzioni e attori del territorio. Si tratta di strategie formali e organizzative che contribuiscono a costruire un’infrastruttura sistemica a supporto dei percorsi partecipativi.

C6 – Condizioni istituzionali abilitanti

Per rendere operativo un modello partecipativo solido e sostenibile, gli intervistati individuano tre pilastri organizzativi: (i) un “cappello politico che permea tutta l’attività della pubblica amministrazione” [I15], senza il quale la fiducia civica è a rischio; (ii) la professionalizzazione interna, ossia figure competenti in metodologie partecipative, affinché la pratica non resti relegata alla passione personale, ma diventi core skill dell’ente; (iii) l’assegnazione di risorse dedicate che consenta percorsi di ampia portata, superando le ristrettezze dei bilanci comunali.

C7 – Gestione costruttiva dei conflitti

Non è mancata la gestione dei conflitti nei processi partecipativi, che si è articolata in una molteplicità di strategie volte non solo a risolvere le tensioni emergenti, ma anche a trasformarle in leve di coesione e legittimazione reciproca.

C7.1 Rotazione dei facilitatori

Sul piano metodologico, “si sono cambiati i facilitatori” nel momento in cui questi risultavano fonte di attrito o inadeguatezza [I1], un’operazione volta a garantire che il mediatore possedesse competenze relazionali e tecniche sempre adeguate al processo.

C7.2 Manifestazione di interesse

Quanto ai conflitti tra associazioni, particolarmente acuti, quando due o più soggetti rivendicavano la gestione esclusiva di un servizio, la pubblica amministrazione per “essere risolutiva ha avviato una manifestazione di interesse”, convocando l’intera cittadinanza a ricoprire il ruolo di gestione: scelta che ha consentito un confronto partecipato e favorito l’emergere di nuove alleanze e la ricomposizione del tessuto sociale [I1].

C7.3 Leadership istituzionale: equilibrio e umiltà

Sul fronte politico, in situazioni di stallo, l’intervento del vertice politico ha permesso di riequilibrare i rapporti e ribadire gli obiettivi strategici, recuperando la fiducia dei cittadini. Si è puntato, inoltre, molto sull’umiltà istituzionale, ossia sul riconoscimento esplicito del bisogno dell’amministrazione del contributo dei cittadini: “bisogna avere l’approccio, l’umiltà di dire ‘siamo noi che stiamo facendo il modello, chiediamo a questi cittadini un’ora del loro tempo’” [I9], un’espressione di rispetto che ha agevolato la disponibilità alla riconciliazione.

C7.4 Ascolto empatico e comunicazione

Infine, l’ascolto empatico e comunicativo si è rivelato cruciale: utilizzare un linguaggio quotidiano e ripercorrere con i cittadini le ricadute concrete delle scelte politiche, restituisce ai partecipanti la sensazione di essere stati veramente compresi, infatti, “la gente capisce che non è tempo perso” [I11].

D – Elementi ostacolanti la partecipazione pubblica

Con questa categoria vengono mappate le barriere – organizzative, culturali e relazionali – che tendono a limitare l’inclusività, la continuità o la qualità deliberativa dei processi partecipativi. Evidenzia sia ostacoli strutturali (es. carenze di risorse) sia resistenze più sottili (es. inerzie cognitive e conflittualità latenti).

D1 – Barriere organizzative

D1.1 Resistenze organizzative

Le resistenze organizzative si manifestano come un complesso insieme di dinamiche culturali, politiche e procedurali che compromettono la genuinità e l’efficacia dei processi partecipativi, e sono molti gli amministratori che le individuano. In primo luogo, l’eccessiva specializzazione settoriale nei diversi uffici determina una logica di “campanili”: “ciascuno diventa super specializzato nel suo settore”, denuncia un sindaco [I6], “e non è che questi processi di partecipazione trovino l’adesione entusiastica dei rappresentanti di partiti”. Questo approccio causa barriere interne, poiché i funzionari percepiscono le nuove pratiche come un onere che sottrae tempo ai loro compiti ordinari, al punto che “l’ufficio che se ne occupa lo vede come un impegno in più, una gabbia in più” [I19].

A livello politico, la resistenza si alimenta di visioni divergenti: l’introduzione di strumenti partecipativi “ex novo” scatena discussioni tra chi ha “appartenenze politiche” diverse, con ripercussioni sull’efficacia della comunicazione e sulla capacità di far arrivare le informazioni “in maniera capillare” [I5]. Questa mancanza di coerenza strategica si riflette anche nei vertici amministrativi, dove la leadership può variare sensibilità: “la nuova dirigente è un po’ meno sensibile” alle pratiche partecipative [I16], indebolendo la spinta innovativa.

Per quanto riguarda il punto di vista metodologico, la sfiducia verso strumenti collaborativi emerge chiaramente nel caso dei patti di collaborazione: i funzionari faticano “a capire che quello strumento può essere fattibile e non è una perdita di tempo” [I22], perché ogni atto

aggiuntivo è visto come un aggravio procedurale. In assenza di un supporto istituzionale forte, questi processi vengono talvolta avviate per dovere, ma senza un reale impegno, dando luogo a fenomeni di “finta partecipazione” in cui il confronto è solo di facciata: “si apre il confronto, ma poi quel confronto produce tutt’altro” [I31].

In definitiva, le resistenze organizzative minano la partecipazione diffusa in quanto traducono qualsiasi innovazione in un peso anziché in un’opportunità, corrodendo il clima di fiducia necessario per la collaborazione e ostacolando la trasformazione culturale richiesta per superare logiche burocratiche consolidate.

D2 – Barriere culturali

D2.1 Learning Disability: “I’m my position

La learning disability “I’m my position”, secondo Peter Senge (1990), affonda le sue radici nei modelli mentali: quando gli attori si identificano completamente con la propria funzione professionale, interpretano il ruolo come un recinto invalicabile e diventano incapaci di mettere in discussione le proprie convinzioni, bloccando così ogni apprendimento collettivo.

In quest’ottica, la formazione destinata ai funzionari pubblici non riesce a generare apertura, ma si trasforma in un terreno di scontro tra “scuole di pensiero”: “la formazione dei dipendenti è stata complicata perché [...] ci sono varie teorie [...] non sempre uno è di quella rispetto all’altra” e “pensano di avere già tutte le competenze necessarie per affrontare il loro ruolo” [I1]. Questa convinzione autodifensiva del “so tutto io” investe anche i vertici: “l’amministrazione non è entusiasta di questi processi partecipativi perché vuol dire rinunciare a una parte del proprio orgoglio e della propria visione politica; è difficile che uno faccia un passo indietro” [I6].

Così, invece di diventare occasioni di apprendimento di gruppo e di condivisione di modelli mentali, i momenti formativi causano un blocco e ne deriva un circolo vizioso in cui la

partecipazione si riduce a mero adempimento procedurale, privo di autentica co-progettazione, e l'organizzazione resta ben lontana dal divenire una learning organization.

D2.2 Learning Disability: “The enemy is out there”

La learning disability “The enemy is out there” si radica nei modelli mentali in cui gli attori trasferiscono sistematicamente la causa dei problemi su fattori esterni, anziché riconoscere il proprio ruolo nella costruzione di un ambiente di apprendimento condiviso (Senge, 1990). Nei casi analizzati la mancata partecipazione viene interpretata come menefreghismo o “eccesso di fiducia nel sindaco” [I13], mentre i funzionari comunali, pur essendo chiamati a facilitare, “si chiudono nei propri uffici” perché conoscono poco il territorio, “non hanno memoria storica e hanno poca esperienza” [I18]. Questo senso di diffidenza istituzionale emerge anche nell'incapacità di avviare processi inclusivi: “non è mai semplice [...] mettere insieme le persone e convincerle a partecipare. C'è in generale un senso di distacco dalle istituzioni, dalla politica” [I9]. Quando i cittadini sollevano bisogni che esulano dalle competenze tecniche dell'ente, queste vengono liquidate come “non realizzabili” anziché essere oggetto di un dialogo esplorativo, e si finisce per descrivere i cittadini meno avvezzi alla “macchina amministrativa” [I11]. In definitiva, la disability “The enemy is out there” mina la capacità dell'organizzazione di cogliere criticità interne, impedisce il riconoscimento delle proprie ed eventuali carenze, e blocca la trasformazione verso una learning organization.

D3 – Barriere relazionali

D3.1 Partecipazione ristretta

La partecipazione ristretta rappresenta uno degli ostacoli più insidiosi nei processi partecipativi, perché fin dalle prime fasi tende a favorire la partecipazione di gruppi elitari a scapito della pluralità: “quasi sempre le stesse persone [...] erano o ex dipendenti comunali o del terzo settore, operatori di cooperativa oppure presidenti di associazione” [I1], quindi individui già inseriti nelle reti istituzionali o associative, finiscono per monopolizzare il dialogo, escludendo

chi non dispone di quelle stesse reti di contatto. Questo fenomeno produce una partecipazione che, pur numericamente sufficiente, non riflette la composizione demografica e sociale dell'intera comunità: “ha partecipato... una rappresentanza generalizzata” [I2] il risultato che decisioni e proposte rischiano di rimanere circoscritte a interessi settoriali. La persistente presenza degli stessi protagonisti accentua dinamiche di chiusura simbolica: “partecipano sempre i soliti, quelli più invasivi” [I3]. Ne deriva una cittadinanza attiva ridotta, come confermano alcune osservazioni: “l’attivismo [...] mi sembra appannaggio solo di una parte di città” [I19]. Inoltre, la possibilità di potersi esprimere largamente sui social dissolve l’energia associata alla partecipazione: “quando si chiede di passare dalla frustrazione all’azione, la risposta è sempre purtroppo molto, molto scarsa dei cittadini” [I35].

D3.2 Conflitti fra attori

Nel corso dei processi di partecipazione pubblica, i conflitti fra attori emergono come manifestazioni inevitabili, costituendo al contempo un fattore di criticità e un potenziale momento di apprendimento. Tra i diversi tipi di conflitti emersi, la collaborazione con facilitatori esterni ha generato attriti: “ci son stati dei problemi con dei facilitatori [...] non sapevo quali erano le decisioni che erano state prese, sia a livello teorico sia a livello di conduzione del percorso” [I1], evidenziando una dissonanza tra il metodo introdotto e le prassi interne all’amministrazione. Allo stesso modo, le associazioni di volontariato, pur protagoniste, hanno subito fratture interne: “due gruppi, due associazioni che si sono unite, si sono litigate, succede nelle migliori famiglie” [I15], rivelando la difficoltà di armonizzare interessi eterogenei anche all’interno del terzo settore. Parallelamente, le diverse aspettative dei cittadini ha spesso dato luogo a divergenze accese e sono emersi conflitti dettati da principi e credenze valoriali: nel tentativo di organizzare laboratori al femminile, ci si è chiesto “che senso ha invitare gli uomini?”, segno che la definizione di ambiti tematici troppo ristretti può esacerbare la sensazione di esclusione [I25]. Questi momenti conflittuali, se adeguatamente

governati, non rappresentano solo ostacolo, ma preziosi momenti di riflessione, in grado di far emergere nodi critici e consolidare, attraverso la mediazione, una visione condivisa più solida e inclusiva.

E – Funzione degli amministratori comunali

In questa categoria vengono descritte le funzioni che gli amministratori esercitano durante il percorso partecipativo: dalla definizione strategica iniziale, all’attivazione di reti, al coordinamento operativo, fino alla gestione di risorse e all’accompagnamento continuo del percorso.

E1 – Visione strategica e progettazione delle condizioni

E1.1 Descrizione della funzione

Nell’ambito dei processi partecipativi, la visione strategica e la progettazione delle condizioni sono state funzioni imprescindibili svolte dagli amministratori locali, che hanno agito tanto come promotori politici quanto come architetti del coinvolgimento civico. In primo luogo, il passaggio da un ruolo meramente esecutivo a una funzione di guida si concretizza nella capacità di influenzare direttamente sia i contenuti sia le risorse: come osserva un’assessora, “quando è cambiato il mio ruolo, sono entrata un po’ più nello specifico nelle varie decisioni, quindi anche nella parte poi economica” [I1]. Analogamente, l’input del sindaco si traduce in un indirizzo costante alle progettualità, con l’obiettivo di “individuare sempre progettualità su quest’area, anche cercare di fare innovazione” [I3]. A supporto di questa strategia, un’analisi di best practices ha permesso di selezionare e importare modelli virtuosi: “siamo partiti con [...] analizzare quelle che abbiamo considerato best practices [...] estrapolato quelle attività che altri comuni avevano promosso [...] e poi innescare un percorso partecipativo” [I5]. Una volta raccolte le istanze, la leva politica si è tradotta in una presa in carico operativa da parte degli assessorati: “la parte politica è colei che ha ascoltato e si è fatto

carico di farle portare a termine” [I14]. Non meno rilevante è il ruolo di impostazione metodologica, la progettazione delle “condizioni perché la partecipazione possa avvenire” [I35] è affidata al sindaco che cerca “di indirizzare il più possibile la costruzione del percorso partecipativo, guidandolo dalle esigenze contingenti” [I24], e di avere “un ruolo soprattutto di visione e di progettazione iniziale” [I35]. In questa cornice, l’“impostazione e la nascita” del progetto, come sottolinea un’altra assessora, rappresenta la fase in cui “il [...] ruolo è stato proprio l’impostazione e la nascita” stessa dell’iniziativa [I26]. Infine, la redazione di regolamenti e di documenti progettuali è stata curata personalmente da chi deteneva la responsabilità politica: “ho personalmente partecipato sia alla redazione del regolamento per il funzionamento del bilancio partecipato e personalmente alla redazione del progetto nel caso del processo partecipativo” [I28], mentre l’ufficio di staff ha integrato questa esigenza con studi preliminari volti a garantire una base solida di dati e scenari, confermando che la progettazione strategica non è un’attività di contorno, ma il vero motore necessario per avviare i processi partecipativi.

E1.2 Criticità della funzione

La visione strategica richiede uno sforzo di coordinamento che si scontra con la frammentazione degli uffici e con sensibilità divergenti: “la difficoltà di tenere insieme tante anime diverse, anche di movimentare certi uffici nei momenti in cui c’era bisogno di autorizzazioni” [I15] ha costretto a rivedere competenze e responsabilità, mentre in alcuni casi “la mia dirigente... non è sensibile ai percorsi partecipativi; mi sono sentita un po’ sola nel portare avanti il percorso” [I16]. Sul piano politico-personale, l’esposizione pubblica genera inevitabili resistenze: “fare partecipazione, ti esponi e lasci la possibilità agli altri di dirti ‘stai sbagliando tutto, riparti da capo’, quindi questo è il rischio che corri” [I35].

E1.3 Strategie per sostenere la funzione

Per presidiare questa dimensione, molti decisori hanno dedicato tempo alla formazione personale e all'acquisizione di conoscenze tecniche: è stato fondamentale “studiare e informarmi su quelle che potevano essere le cose più importanti da sapere sia per la parte economica, per la parte del bilancio comunale e per la parte organizzativa dell'ente” [I1], in modo da orientare le risorse e le scelte strategiche con padronanza del contesto.

E2 – Attivazione e promozione di reti e processi

E2.1 Descrizione della funzione

Nel ruolo di attivazione e promozione di reti e processi gli amministratori locali si configurano come veri e propri “attivatori istituzionali”, mossi dall'urgenza di trasformare le istanze della comunità in iniziative condivise. Da subito, “il ruolo dell'amministrazione comunale è stato innanzitutto avviare il processo” [I10], invitando formalmente i cittadini a prendere parte ai lavori: “noi abbiamo coinvolto la gente, l'abbiamo portata al tavolo, abbiamo introdotto l'argomento” [I2]. A questo compito di convocazione si accompagna una funzione di facilitazione del network, come evidenzia un assessore: “il mio ruolo è quello di essere un po' attivatrice [...] di promuovere la rete e [...] stimolare e dare una priorità su alcuni temi alla parte dell'amministrazione che lavora” [I19]. La dimensione personale e politica si intreccia quando gli stessi sindaci si fanno “sollecitatori” dell'iniziativa, ribadendo che “ho sollecitato che si attivassero questi processi” [I28] e che il loro intervento non sia meramente simbolico, ma effettivo: “io ho avuto [...] un ruolo protagonista/guida in questa fase iniziale... le riunioni... le ho convocate direttamente io” [I40]. Questa funzione di promotore si declina in scelte strategiche prese con la giunta: “insieme alla mia giunta decidemmo di lanciare [...] attivare questi percorsi” [I24]. Nel complesso, l'amministrazione agisce non solo come ente regolatore, ma anche come motore propulsivo, capace di tradurre le sollecitazioni civiche in percorsi

condivisi, garantendo così la nascita e la durata di reti collaborative e processi partecipativi strutturati.

E2.2 Criticità della funzione

La complessità del coinvolgimento si traduce in un'impresa ardua: “non è mai semplice mettere insieme le persone e convincerle a partecipare” [I9], poiché occorre continuamente rinnovare l'interesse e superare il disincanto verso le istituzioni.

E2.3 Strategie per sostenere la funzione

Per consolidare l'attivazione e la promozione di reti e processi, gli amministratori mettono in campo strategie che combinano prossimità territoriale e comunicazione capillare. Innanzitutto, puntano a “stare sul territorio, organizzare degli incontri nei luoghi strategici e luoghi anche significativi del nostro comune e cominciare a raccontare” obiettivi e passi del percorso partecipativo [I15]. A questa presenza si affianca un presidio comunicativo multicanale: “serve la comunicazione, è fondamentale, tutti i tipi di comunicazione, tra cui anche il gruppo Whatsapp, sia il gruppo Whatsapp delle partecipanti, sia un gruppo Whatsapp dei miei stakeholder che mi porto dietro da 5 anni. Ho 300 contatti che ho tenuto sempre aggiornati su tutte le attività via Whatsapp” [I25]. Tutto ciò viene accompagnato da pratiche di inclusione mirate a “dare adeguato spazio a tutti, cioè fare in modo che ciascuno si senta egualmente rappresentato, libero di esprimere il proprio parere e che veda che poi il processo finale ha tenuto conto di quel parere espresso” [I25].

E3 – Coordinamento e cabina di regia

E3.1 Descrizione della funzione

Nel ruolo di coordinatore, gli amministratori locali assumono la guida operativa della “cabina di regia” [I1]. Non manca, inoltre, il contributo tecnico, come ricorda un intervistato, che ha “rappresentato l'orizzonte dell'amministrazione comunale e dato un canovaccio di regole” [I2],

tracciando i confini metodologici e normativi entro cui muoversi. All'interno della cabina, i ruoli ricoperti sono diversi e spaziano da “la responsabile del progetto” [I16], all’“assistente del facilitatore” [I12], ruolo che garantisce coerenza tra le dinamiche politiche e quelle tecniche. Il coordinamento, inoltre, non si assume da soli: “c’era un componente del mio staff che coordinava” [I7]. Grazie a questa architettura della governance, la cabina di regia diventa il perno di un processo in cui visione strategica, competenza tecnica e ascolto condiviso si intrecciano, permettendo alla politica locale di promuovere soluzioni innovative e allo stesso tempo realizzabili, e creando un laboratorio di policy making che sa rispondere alle esigenze della comunità.

E3.2 Criticità della funzione

La cabina di regia può andare incontro a squilibri di composizione che ne riducono l’apertura e la capacità deliberativa. Viene segnalato che “nella cabina di regia, inizialmente, era più presente la parte della cittadinanza, perché c’erano persone esterne alla pubblica amministrazione [...] mentre adesso con la nuova dirigente è tutto personale interno all’amministrazione comunale, che prende [...] le decisioni. [...] questa è una parte che [...] forse è cambiata in peggio” [I1]. La riduzione del presidio civico si accompagna a resistenze interne, “la mia dirigente [...] non è sensibile ai percorsi partecipativi; quindi, a volte mi sono sentita un po’ sola nel portare avanti il percorso” [I16]. Ne derivano una perdita di pluralità nella governance operativa e un senso di isolamento per gli amministratori che si impegnano nel mantenere inclusivo il coinvolgimento nel percorso partecipativo.

E3.3 Strategie per sostenere la funzione

Per mantenere coerenza e trasparenza, l’ufficio di supporto alla partecipazione ha svolto un costante monitoraggio e indirizzo delle attività, garantendo che il percorso rimanesse fedele agli obiettivi originali: “ho seguito, monitorato e anche indirizzato il progetto nelle varie fasi” [I3].

E4 – Relazione diretta e comunicazione con la comunità

E4.1 Descrizione della funzione

In qualità di intermediari tra istituzione e cittadini, gran parte degli amministratori ha riferito di aver svolto una funzione di relazione diretta e comunicazione, stimolando un dialogo autentico e capillare. In primo luogo, gli assessori hanno incentivato i dipendenti comunali a “uscire dalla sede comunale [...] andare sul territorio in vari modi, sia con assemblee sia direttamente nel loro ruolo di assistente sociale per, appunto, essere più vigili, più sentinelle dei bisogni delle persone” [I1], trasformando ogni incontro in un’occasione di raccolta attiva delle esigenze locali. Al contempo, l’ascolto diretto è stato valorizzato come leva di legittimazione: la parte politica “ha preso atto di questa possibilità, di capire quali erano i fabbisogni della popolazione e di farli propri per attendere quelle che erano le loro aspettative” [I14], garantendo trasparenza rispetto a obiettivi e modalità operative. Nei laboratori partecipativi, la presenza fisica degli amministratori è stata strumentale non solo a raccogliere istanze, ma anche a moderarle: “nei laboratori facevo sempre un passaggio, perché mi sembra sempre bello che l’amministrazione si faccia vedere, ma andavo perché sennò diventava un rosario di lamentele” [I32], riequilibrando le discussioni verso proposte concrete. Infine, l’approccio “porta a porta” ha rappresentato la massima forma di prossimità istituzionale: “sono andato personalmente insieme all’assessore al commercio, bottega per bottega; quindi, un ruolo molto diretto” [I40], assicurando che ogni cittadino fosse informato sui meccanismi e le finalità del percorso partecipativo.

E4.2 Criticità della funzione

Emerge la difficoltà di mantenere la motivazione dei cittadini nel tempo, soprattutto quando le risposte non arrivano nei tempi sperati: “se tu non hai una risposta da parte dell’amministrazione sei frustrato; quindi, la partecipazione poi si indebolisce” [I29], e “quando c’è malcontento... si accumulano nelle successive consulte, si ripetono” [I17].

E4.3 Strategie per sostenere la funzione

La strategia chiave l'apertura al dialogo è stata perseguita “molto direttamente”, con incontri specifici in risposta alle sollecitazioni dei cittadini: “quando alcuni cittadini mi chiedono un incontro, io sono molto disponibile a incontrarli” [I11], che testimonia di uno stile di leadership improntato alla prossimità e all'ascolto.

E5 – Empowerment della “macchina amministrativa”¹⁶

E5.1 Descrizione della funzione

Nel quadro della funzione di empowerment della “macchina amministrativa”, molti degli amministratori locali hanno attivato percorsi volti a rafforzare le competenze interne e di sensibilizzazione al tema della partecipazione, trasformando i singoli uffici in veri e propri “nodi attivi” del percorso partecipativo. La formazione [I1; I18], sottolinea l'importanza di un investimento mirato a potenziare risorse umane chiave. In tal senso, la scelta di “trovare [...] il professionista adatto” [I22] che si occupi di tali percorsi evidenzia come la formazione non si limiti a nozioni teoriche ma punti alla concreta operatività amministrativa. Il paradigma dell'empowerment si estende anche alla delega di responsabilità: “tutti questi percorsi [...] sono stati delegati al vicesindaco che ha la propria delega [...] nella gestione dei percorsi partecipativi” [I30], un consigliere comunale con delega specifica “ha curato in maniera particolare questo percorso” [I28], esempi che evidenziano una rete di leadership diffusa. Infine, l'amministrazione calibra la partecipazione dei funzionari nei tavoli cittadini, “supportando gli uffici” e poi “facendo dei passi indietro, nel senso che [...] è corretto che le faccia il professionista e che l'amministrazione faccia il saluto iniziale ma poi chiude la bocca,

¹⁶ L'espressione ricorre spontaneamente nelle interviste e viene utilizzata dagli amministratori per indicare l'insieme coordinato di uffici, procedure e competenze interne del Comune.

perché altrimenti non funziona” [I22], delineando un equilibrio tra presenza politica e gli esperti della partecipazione.

E5.2 Criticità della funzione

Potenziare la “macchina amministrativa” richiede il coinvolgimento coordinato di più uffici, ma questo obiettivo si scontra con due limiti. Da un lato “l’amministrazione per realizzare la partecipazione, [...] ha bisogno di tutti i settori” [I29]; dall’altro “gli enti locali non hanno delle figure, [...] esperte in partecipazione pubblica [...], siccome non esiste, tutti dobbiamo reinventarci. [...] Quindi è complicato [...] andare avanti” [I38]. La mancanza di professionalità dedicate e l’obbligo di redistribuire i carichi rallentano i percorsi di empowerment interno e rendono discontinua la qualità del supporto tecnico-organizzativo offerto alla partecipazione.

E5.3 Strategie per sostenere la funzione

Per assicurare la robustezza tecnica del percorso, gli amministratori hanno individuato e delegato a soggetti esterni professionali le attività più specialistiche: “ho lasciato ampio spazio a chi doveva poi costruire il percorso di partecipazione. Ma l’ho messo anche in contatto con i primi che hanno cercato di attivarlo” [I10], mentre, in altri casi, si è scelto di “individuare un soggetto che professionalmente fosse competente” [I14] per affiancare l’ente, con l’obiettivo di conciliare la visione politica con l’expertise operativa.

E6 – Gestione di risorse e strumenti operativi

E6.1 Descrizione della funzione

Nella gestione delle risorse e degli strumenti operativi, altra funzione rivestita è quella di facilitatori finanziari e logistici, che ha garantito la piena operatività delle attività partecipative. Infatti, l’amministrazione “ha contribuito al pagamento dei corsi di formazione, ha dato tutte le location, i luoghi e le sedi per le varie riunioni, i vari corsi, per i vari eventi” [I1], dimostrando un impegno concreto nell’assicurare spazi adeguati per i partecipanti. Inoltre,

il sindaco evidenzia la proattività nella ricerca di finanziamenti esterni, precisando che “mettere nelle condizioni qualcuno di poterlo attuare, in questo caso attraverso un appoggio esterno, ma anche andando a ricercare i fondi per poterlo fare. [...] C’è stata la ricerca dei mezzi per poterlo fare” [I10], a riprova di una strategia volta a diversificare le fonti di finanziamento e a potenziare il budget disponibile. Non meno rilevante è il supporto normativo e burocratico: “grazie alla delibera di giunta che dava l’appoggio a questo progetto, tu puoi presentare il progetto in Regione [...] devi avere questo per forza, tecnicamente, burocraticamente l’appoggio dell’ente” [I23], evidenziando come l’approvazione formale di delibere costituisca la spina dorsale procedurale per l’accesso a finanziamenti regionali e nazionali. In questo modo, i leader locali non solo allocano risorse interne, ma promuovono un sistema integrato di supporto economico, logistico e normativo che trasforma le intenzioni politiche in progetti realizzabili e sostenibili nel tempo.

E6.2 Criticità della funzione

L’efficacia degli strumenti è minata dalla loro stessa complessità: “la difficoltà maggiore è stata quella di non riuscire a dare strumenti che siano autenticamente in grado di promuovere la partecipazione, sapendo che non possiamo obbligare le persone a partecipare a tutti i costi” [I20], un vincolo che rende ogni sforzo inefficace.

E6.3 Strategie per sostenere la funzione

Per superare i limiti legati alle risorse, si è ricorsi a due leve convergenti. Si è fatto affidamento a figure specializzate: “noi ci siamo avvalsi per il percorso partecipativo di una società esterna”, così da introdurre competenze metodologiche che l’ente non possiede stabilmente. E si è ricorsi a bandi e fondi dedicati: “abbiamo finanziato il percorso partecipativo grazie ad un bando regionale” [I21], che conferma che quanto sia “essenziale che sia finanziata” la partecipazione pubblica [I34].

F – Partecipazione pubblica come processo di cambiamento e produzione di conoscenza

Nella presente categoria si evidenziano gli effetti trasformativi generati dalla partecipazione tanto sull'organizzazione pubblica quanto sulla cittadinanza. Si concentra sui processi di apprendimento, di empowerment civico e di costruzione di visioni condivise, nonché sui meccanismi di valutazione che alimentano il miglioramento iterativo.

F1 – Apprendimento organizzativo

Nella maggior parte dei casi analizzati, il processo partecipativo ha agito da catalizzatore di apprendimento organizzativo, spingendo l'amministrazione a rivedere le proprie prassi e ad acquisire nuove competenze trasversali.

F1.1 Ridefinizione priorità strategiche

Dal confronto con i cittadini, è emerso come sia fondamentale identificare “leve su cui l'amministrazione si deve concentrare [...] nel momento in cui si va a fare progettazione di questo tipo” [I2], consentendo di orientare le scelte strategiche verso interventi a maggiore impatto. Allo stesso tempo, l'istituzione di un gruppo di esperti ha dimostrato che “le risorse della Comunità sono sempre di più di quelle che ti aspetti e che ogni tanto lanciare l'esca nel mare aiuta [...] a far emergere più pesci di quelli che tu pensi che ci siano” [I3], ampliando la capacità dell'ente di individuare partnership efficaci. Inoltre, la riflessione sullo svolgimento del percorso ha permesso di cogliere dinamiche sociali inattese: “grazie ai cittadini si scoprono nuovi modi per [...] creare maggiori diversità” e di comprendere “chi c'è in giro, che bisogni ci sono sul territorio” [I19].

F1.2 Generazione e diffusione di pratiche operative

Questo approccio ha favorito la nascita di best practice interne, come il servizio di segnalazioni: “da quel servizio ne sono nati altri, [...] un processo di attenzione dentro l'ente a rispondere alle segnalazioni dei cittadini [...], indipendentemente dall'amministrazione comunale” [I4]. L'esperienza sul campo ha incoraggiato i tecnici a uscire dall'ufficio per “collaborare con

l'esterno, ad uscire [...] e recarsi sul posto perché il contadino arrivava con la domanda specifica [...] e quindi ha aiutato le persone a parlarsi" [I12], favorendo un'integrazione più fluida tra governance e cittadinanza.

F1.3 Sviluppo di competenze e capacità organizzative

Dal punto di vista delle competenze, molti funzionari hanno acquisito nuove capacità, "la capacità di redigere un business plan" [I15], utili non solo nel presente, ma anche per la programmazione futura.

F1.4 Apprendimento riflessivo e miglioramento continuo

Infine, la cultura dell'apprendimento esperienziale è stata rafforzata dalla disponibilità a imparare dagli insuccessi: "il percorso ci insegna, anche un po' ad imparare dai nostri errori" [I21], mentre la costante attenzione alla chiarezza della comunicazione ha evidenziato "quanto è importante un linguaggio facile" [I38]. Nel complesso, queste trasformazioni hanno reso l'ente pubblico più reattivo, creativo e aperto al all'apprendimento continuo.

F2 – Empowerment e consapevolezza civica

L'esperienza partecipativa, pur a fronte di un coinvolgimento non omogeneo, ha agito come catalizzatore di empowerment civico, alimentando nella cittadinanza non solo un rinnovato senso di solidarietà e di appartenenza, ma anche una consapevolezza più matura dei processi decisionali.

F2.1 Rafforzamento dei legami comunitari

L'osservazione di un'assessora, "ci siamo accorti che c'è tanta solidarietà, c'è tanta voglia di partecipare, c'è tanto interesse, c'è tanta voglia di stare insieme, anche per socializzare, stare insieme" [I1], evidenzia come la condivisione di spazi di confronto rafforzi i legami comunitari.

F2.2 Eredità culturale e impegno duraturo

Questa trasformazione si manifesta in un'eredità duratura: “queste iniziative sono ancora vive e stanno ancora promuovendo questa cultura dell'impegno” [I15], segno di un cambiamento culturale che trascende la singola esperienza progettuale.

F2.3 Inclusione politica e mediazione degli interessi

Inoltre, secondo alcuni amministratori, il coinvolgimento diretto dei cittadini può contribuire a contrastare la disaffezione politica e a ridurre la distanza tra comunità e amministrazione. Come evidenziato da un intervistato, “la partecipazione dovrebbe, [...] avvicinare all'amministrazione e alla politica [...] la cittadinanza, in maniera tale da [...] portarla anche nelle scelte politiche” [I8]. In questa prospettiva, la ripetizione dei percorsi formativi e dialogici è ritenuta utile nel rafforzare nella comunità la capacità di cogliere l'esistenza di interessi differenti, come sottolinea un sindaco: “questa partecipazione è anche una responsabilizzazione, perché quando uno partecipa, capisce anche le difficoltà, capisce le esigenze di dialogo e di incontro, anche tra interessi diversi, legittimi, che poi devono trovare una mediazione” [I7].

F2.5 Alfabetizzazione civica e ruolo attivo

Ne deriva un'acquisita fiducia nelle proprie competenze di cittadino-attore: “ho avuto [...] l'opportunità concretamente di incidere sulla cosa pubblica” [I11], dichiarazione che testimonia il passaggio da mero spettatore a soggetto proattivo. Infine, grazie alla familiarità con i meccanismi partecipativi, “la gente ha iniziato a prepararsi, a capire cosa sono [...] i percorsi partecipativi” [I12], accelerando un processo di alfabetizzazione civica che rende la comunità interlocutrice sempre più competente ed esigente.

F3 – Costruzione di vision condivisa

Visione condivisa, secondo Peter Senge (1990), è quella disciplina che “rafforza l’impegno collettivo verso un obiettivo comune” attraverso la co-costruzione di valori e finalità che ispirino e guidino l’azione di tutto il sistema organizzativo.

F3.1 Co-costruzione di valori e regole comuni

Nella fase di costruzione di vision condivisa, i processi partecipativi emergono come vere e propri spazi di sense-making, in cui l’amministrazione e la cittadinanza definiscono insieme “le regole del gioco” che guideranno il processo [I5].

F3.2 Riadattamento del modello decisionale

Questo approccio trasforma il tradizionale modello decisionale top-down: “il vantaggio è quello anche di poter fare delle scelte che vadano incontro ai bisogni, perché spesso magari noi amministratori abbiamo una visione o ci sono dei progetti che ci sembrano utili, ma in seguito al confronto con i cittadini magari viene fuori che i bisogni sono altri” [I11].

F3.3 Rafforzamento delle reti

I patti di collaborazione non sono meri strumenti formali, ma diventano presidi sociali, generando “nuove relazioni, nuovi contatti” che ampliano la rete di stakeholder e consolidano l’appartenenza alla comunità [I19].

F3.4 Bene collettivo e visione trasformativa

Nelle interviste analizzate, emerge come la dimensione collettiva si spinge oltre l’individuale, promuovendo “un’ottica di bene collettivo che non di bene singolo” [I37]. L’esperienza diretta del personale amministrativo conferma questo salto culturale: lavorare in vision condivisa significa pensare in grande, oltre l’intervento puntuale, per cambiare davvero il volto della città [I38; I39].

F4 – Pensiero sistemico

Il pensiero sistemico nei processi partecipativi si manifesta nella capacità di trattare l’iniziativa non come un evento isolato, ma come un flusso continuo di interazioni e feedback che coinvolgono in modo integrato amministrazione, cittadini e stakeholder esterni.

F4.1 Ciclo continuo di interazioni

Ciò emerge chiaramente quando viene segnalato che “serve una costante proattività e anche affiancare questa operazione, non lasciare quest’operazione come operazione spot [...] in questo caso, riesce a dare continuità” [I3], sottolineando l’importanza di non interrompere il ciclo di apprendimento e adattamento.

F4.2 Umanizzazione dell’istituzione

Allo stesso modo, l’incontro ripetuto tra amministrazione e territorio permette di riconoscere la dimensione umana delle istituzioni: “chi incontra per la prima volta l’amministrazione in questi processi partecipativi scopre che di là c’è comunque persone, esseri umani, professionisti che stanno cercando [...] di lavorare per il loro bene” [I9], favorendo la costruzione di relazioni basate sulla fiducia e sulla comprensione reciproca.

F4.3 Feedback come leva di progettazione iterativa

Il processo si arricchisce ulteriormente quando si permette di “aprire a una logica [...] in cui ascolti la Comunità e cerchi di affinare la progettazione” [I35] diventa prassi consolidata: ogni feedback dei partecipanti diventa input per rivedere e migliorare strumenti, servizi o spazi pubblici.

F4.4 Evoluzione culturale dell’ente

Infine, questa impostazione sistemica si traduce in un percorso di progressiva trasformazione culturale dell’ente: “il valore del servizio al cittadino [...] si declina nella logica [...] di un concetto a me molto caro che è la partecipazione” [I15], dove l’amministrazione e la comunità

si riconoscono reciprocamente come parti di un unico sistema, capace di evolvere grazie alla contaminazione continua di idee, esperienze e bisogni.

F5 – Crescita individuale / padronanza personale

La padronanza personale, secondo Senge (1990), è la disciplina che incoraggia gli individui a sviluppare una visione chiara dei propri obiettivi, a coltivare la motivazione intrinseca e a impegnarsi in un continuo processo di miglioramento delle proprie competenze e atteggiamenti.

F5.1 Assunzione di responsabilità e costi personali

Questa crescita individuale può realizzarsi nei processi partecipativi, dove il confronto con realtà diverse e le sfide del contesto stimolano l'apprendimento: “dopo tutto quello che abbiamo passato tra Covid e alluvione qua in [...], sicuramente anche lo spirito di sacrificio perché bisogna mettere da parte molte cose che riguardano la sfera personale, e molti impegni, e anche la stessa carriera professionale va in stand-by perché si segue appunto un incarico pubblico” [I1], evidenzia come l'assunzione di responsabilità collettive possa favorire una maturazione personale.

F5.2 Ampliamento di competenze e prospettive

Allo stesso modo, il processo partecipativo offre occasioni di contaminazione professionale: “riuscire a mettere insieme le competenze diverse su un determinato argomento [...] arricchisce” [I7], sottolineando il valore di aprirsi a nuove prospettive. Il contatto diretto con i cittadini si traduce in un continuo arricchimento cognitivo e relazionale: “quando vai a confrontarti con la gente qualcosa impari” [I9], e perfino gli strumenti digitali, prima estranei, diventano parte del bagaglio professionale: “ho imparato anche a usare in modo più efficace gli strumenti informatici, gli strumenti tecnologici” [I16]. Infine, il coinvolgimento diretto nella progettazione e nelle attività sul territorio obbliga ad acquisire nuove abilità metodologiche:

“quando tu esci un po’ dal tuo binario standard, [...] devi acquisire delle skills perché sennò fai fatica a muoverti” [I21].

In questo modo, la partecipazione pubblica si conferma non solo un’occasione di co-progettazione, ma soprattutto occasione di crescita personale, in cui ogni attore arricchisce il proprio ventaglio di competenze, accrescendo la propria efficacia e la propria capacità di leadership.

F6 – Trasformazione modelli mentali

La trasformazione dei modelli mentali emerge come elemento cruciale per superare visioni burocratiche e passività organizzativa, promuovendo un’autentica apertura cognitiva.

F6.1 Rottura delle routine e presa di consapevolezza amministrativa

La necessità di “arrivare in luoghi frequentati da persone a cui l’amministrazione non pensa, uscire dalla comfort zone del mandare il messaggino alla persona che si conosce per chiedere che partecipi” [I1] è il primo passo verso un ripensamento delle consuete pratiche di coinvolgimento. Anche l’esperienza diretta dei cittadini nel processo ha dimostrato “una certa inconsapevolezza rispetto ai meccanismi amministrativi e alle regole” che “il processo ha contribuito a far capire che non è così banale prendere una decisione amministrativa” [I2], ponendo le basi per rivedere i presupposti della governance locale.

F6.2 Dialogo bidirezionale e flessibilità istituzionale

Durante i percorsi partecipativi è stimolato un cambio di prospettiva ancora più profondo: “provare a uscire dagli schemi della rigidità delle posizioni [...] provare a farsi carico anche oltre le proprie specifiche funzioni di quello che è la domanda o il bisogno del cittadino [...] in qualche modo provare a mescolare le carte ogni tanto, anche a dare stimoli di partecipazione anche interna” [I3], proponendo un metodo capace di rimettere in discussione stereotipi e vincoli radicati nel sistema. Questo cambiamento di mentalità richiede “un’onestà intellettuale

e anche però una costruzione di cultura partecipativa nella comunità, perché è bidirezionale, e quindi devi poter anche preparare il terreno” [I15], ovvero passare da un assetto unidirezionale a un vero dialogo. La flessibilità di chi governa si concretizza nell’ammettere di “non arrivare con una ricetta preconfezionata” e mostrare disponibilità a “rivedere alcune scelte” [I11], mentre ci si rende conto che “solo quando pratici la partecipazione e solo quando sei dentro al patto” si “cambia il modo di vedere” il rapporto con i cittadini [I19].

F6.3 Responsabilizzazione interna e innovazione organizzativa

Nel tempo, questa trasformazione diventa patrimonio dell’ente: da un lato, “cambiare la forma mentis del dipendente pubblico” fa comprendere “che quando tocca a te fare le cose non sono poi così semplici e ci sono tante variabili che tu non hai considerato” [I18]; dall’altro, “provare a scardinare meccanismi rodati” consente di evitare che “in alcune circostanze [...] diventino incrostati” e, al contrario, inneschi “nuovi modi di lavorare” orientati all’innovazione condivisa [I21]. Gradualmente, persino i funzionari più restii assumono un “approccio di responsabilizzazione” che “man mano diventano patrimonio anche dell’ente” [I36], confermando come la ridefinizione dei modelli mentali sia essenziale per far evolvere la pubblica amministrazione in una realtà veramente partecipativa.

F7 – Valutazione e feedback loop

F7.1 Valutazione sistematica

La valutazione all’interno dei processi partecipativi è stata realizzata in momenti chiave, quando le risorse e le competenze lo hanno permesso e con approcci integrati, coinvolgendo tanto competenze tecniche quanto il feedback diretto della comunità. Innanzitutto, “sono stati valutati degli indicatori. La parte economica è stata valutata, quindi il risparmio dell’ente” [I1], segnala l’adozione di metriche finanziarie per misurare l’efficacia complessiva. Successivamente, i progetti hanno previsto una valutazione a più stadi: dalla verifica

dell'allineamento con la missione iniziale e la fase di tutoraggio, fino all'analisi delle proposte ammesse al crowdfunding, determinate da una “giuria tecnica” e successivamente validate dai cittadini stessi nella fase di voto [I3]. Al termine dei percorsi, gli enti hanno poi consolidato i risultati in una “sorta di business plan” redatto dalla società facilitatrice, volto a trasformare le istanze partecipative in un documento operativo [I10]. Infine, la Regione, nelle linee guida per la proposta partecipata, che richiede l'istituzione di un sistema di monitoraggio continuo, che “valuta la fattibilità” dei progetti e ne segue lo sviluppo con indicatori di avanzamento e impatto territoriale [I16]. Grazie a questo modello di valutazione integrata, il percorso non si limita a raccogliere idee, ma ne verifica sistematicamente la sostenibilità tecnica, economica e sociale, chiudendo il feedback loop e legittimando i risultati agli occhi di cittadini e amministratori.

F7.2 Valutazione assente

L'assenza di valutazione emerge con chiarezza come uno dei limiti più ricorrenti nei processi partecipativi analizzati: nonostante l'articolazione delle fasi e l'adozione di numerosi strumenti, in numerosi casi nessun sistema di valutazione è stato implementato. Alcune ammissioni, “non li abbiamo fatti” [I7] e “non l'abbiamo mai fatto... abbiamo fatto un report di resoconto, un po' di dati ed esperienze però... mai legato all'impatto” [I19], confermano la mancanza di indicatori a monte o a valle del percorso. “La struttura, purtroppo non ce lo permette” [I12] mette in luce i limiti organizzativi nell'allocazione di risorse per il monitoraggio. Dal lato amministrativo, si registra una diffusa difficoltà: “non è stato valutato... nella pubblica amministrazione la programmazione c'è, ma poi le cose da fare sono sempre molte” [I14]. Anche il sindaco riconosce che “la valutazione dell'impatto è uno degli elementi di difficoltà... nell'individuare chi possa farlo” [I20], mentre un'altra assessora punta il dito sull'assenza di competenze interne: “una vera valutazione d'impatto... abbiamo bisogno di supporto, chiederò alla Regione” [I25]. Complessivamente, la carenza di un feedback loop strutturato impedisce non

solo di misurare i risultati concreti ma anche di apprendere dagli errori, mettendo a rischio la sostenibilità e la credibilità dell'intero percorso partecipativo.

4.6 Discussione

4.6.1 Modello auspicato e modello interpretativo: una chiave di lettura della discussione

La discussione dei risultati dello Studio 2 si sviluppa su due piani analitici distinti, che è opportuno chiarire preliminarmente.

Il primo piano riguarda le rappresentazioni e le aspettative degli amministratori intervistati rispetto alla partecipazione pubblica. In questo senso, molte delle narrazioni raccolte non si limitano a descrivere pratiche o procedure, ma delineano esplicitamente un modello auspicato di partecipazione, ovvero un insieme di valori, condizioni ritenute necessarie e orientamenti normativi su come la partecipazione dovrebbe funzionare all'interno degli enti locali. Questo piano emerge in particolare nelle enunciazioni di tipo prescrittivo e corrisponde a una prospettiva *emic*, interna ai discorsi degli attori coinvolti.

Il secondo piano è di natura interpretativa ed è proprio dell'analisi condotta in questa ricerca. I materiali empirici sono letti alla luce della prospettiva della learning organization (Senge, 1990), utilizzata non come modello normativo di riferimento, ma come cornice teorica per comprendere come le pratiche partecipative vengano effettivamente integrate (o meno) nei processi di apprendimento organizzativo degli enti locali. In questa prospettiva, le cinque discipline e il concetto di learning disabilities costituiscono strumenti analitici che consentono di interpretare pattern ricorrenti, tensioni e blocchi emergenti dalle interviste, senza assumere che tali categorie siano direttamente presenti o consapevolmente adottate dagli intervistati.

La distinzione tra questi due piani non implica una separazione netta tra dati e interpretazione, ma consente di esplicitare il punto di vista analitico adottato in questa discussione e di leggere

in modo più consapevole le tensioni che attraversano le pratiche partecipative descritte dagli intervistati.

4.6.2 Significati della partecipazione pubblica secondo gli amministratori locali

I risultati confermano come la partecipazione pubblica, secondo gli amministratori locali, si configuri come un costrutto pluridimensionale che coniuga funzioni tecniche, istituzionali ed etico-civiche. In particolare, emerge la funzione della PP come *strumento* per stabilizzare un modello di *democrazia partecipativa*: Questa prospettiva multiforme trova un solido riscontro nella letteratura: Talò e colleghi (2014) sottolineano le visioni differenziate del fenomeno e mettendo in luce il valore semantico della “partecipazione” come insieme di pratiche, azioni e significati condivisi. Analogamente, Ianiello et al. (2019) parlano di “processo decisionale interattivo, impegno deliberativo, dialogo civile”, evidenziando la molteplicità di terminologie e approcci, proprio come emerge nello studio. Gli interlocutori che hanno preso parte a questa ricerca enfatizzano soprattutto l’aspetto strumentale della partecipazione: “lo strumento per migliorare l’impatto delle politiche pubbliche sul territorio, un momento di intelligenza collettiva” [I2]. Questa declinazione funzionale riprende la visione di Fung & Wright (2001), che concepiscono la partecipazione come mezzo per “approfondire i modi in cui le persone comuni possono effettivamente partecipare e influenzare le politiche”. L’analisi mostra la partecipazione come modalità con cui l’amministrazione “esce dal proprio schema e si avvicina alla *democrazia partecipativa*” [I3], in accordo con Heller et al. (1984), per i quali la partecipazione sociale è un processo in cui gli individui prendono parte alle decisioni nelle istituzioni, programmi e ambienti di interesse. Emerge la volontà di un modello partecipativo stabile, capace di conciliare inclusività, adattamento procedurale e solidità istituzionale. Sul versante inclusivo, si sottolinea l’urgenza di “coinvolgere maggiormente i cittadini per arrivare poi ad ascoltarli [...] ad una platea più ampia”, con l’obiettivo di rendere la partecipazione una

componente continua e duratura della democrazia. Inoltre, questo studio aggiunge alla partecipazione una dimensione relativa al conflitto, è infatti considerata un processo in grado di ridurre l'emersione e mitigarlo.

4.6.3 Elementi favorenti e ostacolanti la partecipazione pubblica nelle rappresentazioni degli amministratori locali

Nelle rappresentazioni degli amministratori locali intervistati, la partecipazione pubblica è descritta come il risultato di un equilibrio instabile tra fattori che ne favoriscono l'attivazione e resistenze strutturali che ne ostacolano lo sviluppo. Questi elementi emergono nelle narrazioni come forze contrapposte che accompagnano l'intero ciclo dei processi partecipativi, incidendo sulla qualità e sulla sostenibilità.

A) Elementi favorenti

Dal punto di vista degli amministratori, è possibile individuare sei forze *abilitanti*, che favoriscono l'attivazione e il funzionamento dei processi partecipativi. Anzitutto la *credibilità e chiarezza del progetto*: quando l'avvio porta con sé un “bollo di garanzia” professionale e obiettivi “subito esplicitati”, i cittadini percepiscono che l'investimento di tempo varrà qualcosa [I7]. A sostenerla intervengono le *relazioni di fiducia* intrecciate da gruppi “molto coinvolgenti, in grado di tirarsi dietro altre persone” che trasformano l'evento in tessuto civico [I1]. Terzo pilastro è il *supporto professionale esterno*: secondo diversi amministratori, i comuni, da soli, “non ce la farebbero mai” a integrare business plan, governance e comunicazione [I3], perciò gli esperti diventano garanti di metodo. A ciò si sommano *strumenti accessibili* – format lontani dalla burocrazia, questionari smart, piattaforme di voto – che riducono le soglie d'ingresso (I4; I11); le *sinergie territoriali* che portano il dibattito “vicino all'area di interesse” e ampliano gli stakeholder [I14]; infine le *condizioni istituzionali abilitanti* – “cappello politico”, budget dedicati, personale formato – che blindano il percorso contro le oscillazioni di mandato [I15].

B) Elementi ostacolanti

Accanto a questi elementi favorenti, gli amministratori individuano tre *resistenze*, che tendono ad ostacolare la partecipazione pubblica. La prima è la *partecipazione ristretta*: tavoli monopolizzati da “sempre i soliti” – ex dipendenti, presidenti di associazione – che escludono il resto della comunità [I1]. La seconda risiede nei *campanili organizzativi*: gli uffici percepiscono la partecipazione pubblica come “una gabbia in più” che sottrae risorse all’ordinario [I19]. Terza, vengono richiamati i *conflitti latenti* fra associazioni e facilitatori, capaci di convertire gli spazi deliberativi in zone di attrito: “si sono litigate, succede nelle migliori famiglie” [I15]. Talvolta, i professionisti sono descritti come eccessivamente autonomi, con il rischio di operare senza considerare le linee guida dell’amministrazione.

In definitiva, nelle rappresentazioni degli amministratori, ogni fattore abilitante trova il suo antagonista. La credibilità vacilla se prevale il sospetto di modelli calati dall’alto; gli strumenti accessibili vengono neutralizzati dall’élite che se ne appropria; le sinergie territoriali inciampano nei campanili interni. Quando questo equilibrio non viene presidiato, le resistenze si rivelano più robuste delle promesse e la partecipazione resta un rituale.

4.6.4 La funzione degli amministratori dei comuni italiani per la partecipazione pubblica

Dalle narrazioni degli intervistati emerge come, nel corso dei percorsi partecipativi, gli amministratori comunali assumano funzioni diverse – *motore abilitante*, *attivatrice di reti*, *regista* ed *empowerment amministrativo* – con l’obiettivo di arginare le resistenze organizzative che inevitabilmente la partecipazione pubblica attiva e rimettere in moto il processo.

Come *motore abilitante*, l’amministratore “imposta e fa nascere il progetto” [I26], predispone regolamenti e cornici operative che “mettono le condizioni perché la partecipazione possa avvenire” [I35], rispettando il criterio della credibilità. Ma proprio qui si insinua la prima

difficoltà: quando, i “campanili” interni trasformano i nuovi adempimenti in “una gabbia in più” [I19], gli amministratori riferiscono la necessità di *delegare* responsabilità a personale formato e a consulenti esterni, che sono capaci di tradurre le regole in pratiche condivise, così da neutralizzare il rigetto burocratico senza perdere il timone politico. Sostengono, inoltre, che conviene intervenire investendo su *formazione mirata* (“ho studiato la parte economica e organizzativa dell’ente” [I1]). Queste dinamiche possono essere interpretate, alla luce di Senge (1990), come tentativi di superare la learning disabilities “I’m my position”, che emerge quando ruoli e competenze vengono percepiti come confini rigidi (“pensano di avere già tutte le competenze necessarie per affrontare il loro ruolo” [I1]), anziché come risorse da integrare in un apprendimento collettivo.

L’amministrazione è anche *attivatrice di reti*: “il mio ruolo è quello di essere un po’ attivatrice [...] di promuovere la rete e [...] stimolare e dare una priorità su alcuni temi alla parte dell’amministrazione che lavora” [I19]. Qui l’azione degli amministratori è evitare che la partecipazione resti “sempre in mano ai soliti” [I1], pertanto si muove sul terreno della qualità relazionale, puntando su una comunicazione multicanale che trasforma l’ente in antenna permanente, capace di intercettare segnali deboli e riattivarli nel dibattito pubblico, presidiando i “luoghi significativi del nostro comune” [I15]) e usando strumenti user-friendly. In termini di learning organization, tali pratiche favoriscono processi di apprendimento che contribuiscono a mettere in discussione modelli mentali consolidati, ampliando la capacità dell’organizzazione di leggere il contesto in modo sistemico.

Come altra funzione, l’amministratore indossa i panni del *regista* all’interno della cabina di regia; garantisce che si segua “il canovaccio di regole” [I2] e si espone come protagonista/guida, per garantire che il metodo resti saldo quando scoppiano conflitti (“si sono litigate, succede nelle migliori famiglie” [I15]). Qui, gli amministratori richiamano al supporto professionale e alla gestione costruttiva dei conflitti: rotazione dei facilitatori, manifestazioni d’interesse aperte

a nuovi attori, richiamo al “cappello politico” quando il tavolo si chiude su se stesso. Secondo gli intervistati, se la cittadinanza arretra e la cabina diventa affare di soli tecnici, l’effetto è una partecipazione ristretta camuffata da burocrazia; il presidio costante serve a riaprire la porta alle voci civiche e a evitare la cristallizzazione decisionale. Queste azioni possono essere lette come tentativi di contrastare la learning disability “The enemy is out there”, poiché riportano la responsabilità del processo all’interno dell’organizzazione e ne rafforzano la capacità riflessiva. Infine, con l’*empowerment amministrativo* l’amministratore cerca di rendere stabile ciò che era sperimentale: e qui incidono due fattori le risorse dedicate e le professionalità. Qui lo scoglio è duplice: penuria di professionalità stabili (“gli enti locali non hanno figure esperte in partecipazione” [I38]), e limiti di bilancio. Nel primo caso si ricorre a partnership con consulenti esterni (“ci siamo avvalsi di una società esterna” [I21]), mentre per il bilancio è corsa alla ricerca di fondi regionali. Quando funziona, gli uffici diventano “nodi attivi”; quando fallisce, è possibile interpretare tali dinamiche come una manifestazione della learning disability “I’m my position”, in cui la partecipazione non è core skill di tutta l’amministrazione.

In definitiva, l’azione politica oscilla fra spinte che favoriscono e freni che ostacolano la partecipazione: deve consolidare la fiducia senza dare l’impressione di soluzioni calate dall’alto; allargare le reti evitando che a gestirle siano sempre i soliti noti; custodire il metodo senza trasformarlo in pura burocrazia; coltivare nuove competenze contrastando la logica delle resistenze organizzative.

Nella tabella che segue (Tabella 1) sono sintetizzate le funzioni, i fattori abilitanti e gli ostacoli, nonché le strategie adottate dagli amministratori nel corso dei processi partecipativi.

Funzione dell'amministratore	Che cosa la facilita	Resistenza da contrastare	Strategia a sostegno della funzione
Motore abilitante	Chiarezza e credibilità del processo	Campanili interni, come una “gabbia in più” [I19]	Formazione mirata e delega a personale esperto
Attivatrice di reti	Qualità relazionale	Partecipazione ristretta	Strumenti user-friendly e incontri di prossimità
Regista (cabina di regia)	Presenza di regole e facilitatori professionali	Conflitti	Rotazione dei facilitatori; richiamo al cappello politico; ricorso a strumenti normativi
Empowerment amministrativo	Risorse dedicate e professionalità	Assenza di figure esperte e limiti di bilancio	Finanziamenti regionali e partnership con l'esterno

Tabella 14 – Funzioni amministrative: leve e ostacoli

4.6.5 Partecipazione pubblica e apprendimento organizzativo: occasione per gli Enti locali

Nei casi in cui i processi partecipativi sono stati accompagnati da un coordinamento intersettoriale e da un esplicito investimento organizzativo, la partecipazione pubblica può essere interpretata come un *catalizzatore di ristrutturazione interna* capace di far saltare i tradizionali confini di competenza tra settori. In queste situazioni, la necessità di individuare “leve su cui l’amministrazione si deve concentrare” [I2] costringe gli uffici a condividere dati,

linguaggi e priorità che prima restavano chiusi nei rispettivi silos. Questo processo è coerente con la disciplina del *pensiero sistemico* (Senge, 1990), dato che rende visibili le interdipendenze tra settori e favorisce una lettura integrata delle problematiche organizzative. Nascono così best practice replicabili (dal servizio di segnalazioni digitali alla coprogettazione dei bandi) e si consolida una cultura del *miglioramento continuo* in cui “il percorso ci insegna anche ad imparare dai nostri errori” [I21]. Possono essere queste espressioni di apprendimento organizzativo, in cui l’esperienza partecipativa alimenta cicli di feedback e riflessione condivisa. Secondo alcune narrazioni, l’effetto si estende oltre le mura comunali: i cittadini coinvolti sperimentano un autentico empowerment civico — “queste iniziative sono ancora vive e promuovono cultura dell’impegno” [I15] — che riduce la distanza istituzionale e fa da volano per nuove reti di solidarietà e di innovazione sociale.

Questa dinamica, tuttavia, non sfugge alle inerzie tipiche delle burocrazie locali. Quando l’esito partecipativo deve rientrare nelle procedure ordinarie emergono alcune difficoltà, che possono essere rimandate alle *learning disabilities* di cui parla Senge (1990). Tecnici e dirigenti, talvolta, blindano il perimetro professionale: “pensano di avere già tutte le competenze necessarie” [I1], neutralizzando l’apporto di know-how esterno. In altri casi, la responsabilità dei fallimenti viene proiettata sui cittadini, invece che sulla scarsa adattabilità dei processi interni. In assenza di un vero *feedback loop*, la nuova conoscenza si disperde: dove sono stati introdotti indicatori, business plan e monitoraggi (“valutati gli indicatori economici, seguita la fase di tutoraggio” [I3]), l’apprendimento appare maggiormente sedimentato; dove la valutazione è rimasta un semplice “report di resoconto” [I19] il ciclo si è interrotto, impedendo la trasformazione dei *modelli mentali* organizzativi.

La leva formativa sembra operare solo quando l’ente accetta di mettere in discussione la propria identità professionale: amministratori che dichiarano di non voler arrivare “con una ricetta preconfezionata” [I11], favoriscono l’attivazione di processi di *padronanza personale* nei

dipendenti (“quando vai a confrontarti con la gente qualcosa impari” [I9]) e contribuiscono ad innescare quel *pensiero sistemico* che trasforma l’evento partecipativo in routine riflessiva. Senza questo salto culturale, la PP rischia di ridursi a liturgia consultiva, con scarsa capacità di influenzare pratiche e servizi. In questo senso, la partecipazione pubblica diventa occasione di trasformazione dei modelli mentali e di sviluppo della padronanza personale, condizioni centrali per l’evoluzione verso una *learning organization*.

In sintesi, i risultati suggeriscono che la PP può contribuire a orientare gli enti locali verso configurazioni riconducibili ad una *learning organization*: ma la condizione è riconoscere — e superare criticamente — le resistenze cognitive che impediscono di integrare i saperi generati nel circuito quotidiano delle decisioni amministrative. Dove ciò avviene, l’ente non solo apprende: diventa infrastruttura di apprendimento per l’intera comunità.

4.6.6 La partecipazione pubblica in relazione all’appartenenza politica

4.6.6.1 Centrosinistra

Le amministrazioni riconducibili all’area del centrosinistra costituiscono il nucleo quantitativamente più consistente del campione e rappresentano il contesto politico-amministrativo entro cui si colloca la maggior parte delle esperienze di partecipazione pubblica analizzate. In questo sottocampione, la partecipazione pubblica è narrata come una pratica fortemente connotata sul piano valoriale, conoscitivo e trasformativo, ma al tempo stesso attraversata da tensioni operative e limiti strutturali che ne rendono complessa l’istituzionalizzazione stabile.

Dal punto di vista delle rappresentazioni, la partecipazione viene descritta innanzitutto come uno “modalità con cui l’amministrazione esce dal proprio schema e si avvicina alla democrazia condivisa” [I3]. In questa accezione, il coinvolgimento dei cittadini è inteso come apertura dell’azione pubblica a forme di confronto più dialogiche, che consentono di verificare

orientamenti e scelte amministrative alla luce di punti di vista esterni, permettendo di capire “se la direzione che stiamo prendendo è quella corretta o meno” [I1]. Questa funzione conoscitiva si accompagna a una concezione della partecipazione come leva di apprendimento collettivo e di riduzione della distanza tra istituzioni e comunità. Inoltre, le viene attribuito “l’effetto di mitigare alcuni dissensi” [I31] e rappresenta un “modo anche per mediare i conflitti” [I7].

Accanto a questa dimensione strumentale, nelle narrazioni di centrosinistra emerge con particolare forza una valenza normativa ed etico-civica della partecipazione. Essa non è descritta come una concessione discrezionale dell’amministrazione, ma come parte integrante del funzionamento democratico dell’ente locale: non è “una gentile concessione” dell’amministrazione, “è un diritto della cittadinanza, è un diritto dei cittadini ad essere presenti costruttivamente, presenti e propositivi nella vita del proprio territorio e della propria comunità” [I28]. In questa prospettiva, la partecipazione è associata alla corresponsabilità, alla costruzione di fiducia reciproca. La rappresentazione dell’amministrazione che accompagna questa visione è quella di un soggetto chiamato a progettare e presidiare attivamente le condizioni del processo partecipativo.

Gli amministratori non si limitano a evocare il coinvolgimento, ma riconoscono la necessità di un impegno politico e organizzativo continuo: la funzione non è solo convocare le persone, ma “mettere nelle condizioni qualcuno di poterlo attuare” [I35]. Ricorre inoltre il riferimento a un “cappello politico” chiaro e trasversale, ritenuto essenziale per garantire coerenza e continuità alle pratiche partecipative: “che permea tutta l’attività della pubblica amministrazione” [I15]. In questo quadro, il ricorso a competenze professionali esterne e a figure esperte è considerato spesso indispensabile per sostenere la complessità metodologica e relazionale dei percorsi: “è un po’ complicato farlo da soli” [I22].

Accanto a questa adesione valoriale forte, le amministrazioni di centrosinistra riconoscono tuttavia una serie di criticità ricorrenti che attraversano le esperienze partecipative. In primo

luogo, viene segnalata la difficoltà di ampliare in modo significativo la base dei partecipanti, con il rischio che il coinvolgimento resti concentrato su gruppi già attivi e organizzati: “di avere quasi sempre le stesse persone” [I1]; “l’attivismo [...] mi sembra comunque appannaggio solo di una parte della città” [I19]. Questa dinamica alimenta una tensione evidente tra l’ideale inclusivo che orienta il discorso politico e le modalità concrete con cui la partecipazione si realizza.

Un secondo ordine di criticità riguarda le resistenze interne alla macchina amministrativa. Le pratiche partecipative vengono spesso percepite dagli uffici come un aggravio procedurale o come una messa in discussione delle competenze consolidate: “lo vede come un impegno in più, una gabbia in più” [I19]; “pensano di avere già tutte le competenze necessarie per affrontare il loro ruolo” [I1]. Tali resistenze risultano talvolta accentuate da cambiamenti organizzativi o da differenze di sensibilità ai vertici amministrativi, che possono indebolire la continuità dei percorsi: “la nuova dirigente è un po’ meno sensibile” [I1].

Infine, gli amministratori riconoscono che la partecipazione comporta costi politici, temporali ed emotivi rilevanti, richiedendo un’esposizione personale che non sempre trova consenso interno o sostegno diffuso: “ti esponi, ci metti la faccia, ti esponi e in qualche modo lasci la possibilità agli altri di dirti “stai sbagliando tutto, riparti da capo”” [I35]. Questa consapevolezza contribuisce a spiegare perché, pur in presenza di un orientamento culturale favorevole, la partecipazione fatica a tradursi in una pratica strutturale e routinaria.

Nel complesso, le narrazioni riconducibili alle amministrazioni di centrosinistra mostrano come la partecipazione pubblica sia profondamente radicata in una cultura politica orientata all’inclusione, all’apprendimento e alla co-produzione delle politiche, ma anche come tale orientamento si confronti costantemente con vincoli organizzativi, resistenze interne e limiti strutturali che ne condizionano l’effettiva istituzionalizzazione.

4.6.6.2 Centrodestra

Nelle amministrazioni del centrodestra, la partecipazione pubblica è rappresentata come strumento operativo a supporto delle decisioni pubbliche, più che come fine in sé o come spazio generalizzato di deliberazione. Come afferma un sindaco, è “lo strumento con il quale provare a individuare le funzioni che meglio potevano rappresentare le esigenze attuali” e serve a “migliorare l’impatto delle politiche pubbliche sul territorio” [I2].

In questa prospettiva, la partecipazione viene valorizzata quando è concreta, orientata a problemi specifici e ancorata alla fattibilità amministrativa. Ricorre con forza la preoccupazione che processi poco strutturati producano aspettative irrealistiche o esiti non implementabili. Le assemblee plenarie, in particolare, sono descritte come momenti ad alto rischio di dispersione: “Le assemblee diventano uno sfogatoio generale [...] mancano di concretezza” [I2]. Di conseguenza, la chiarezza sugli obiettivi, sui vincoli e sui margini di decisione è indicata come condizione essenziale di credibilità: “Bisogna essere chiari” [I9] e dire cosa si sta facendo, “sennò si prendono e la gente non partecipa più” [I9].

La rappresentazione dell’amministrazione che emerge è quella di un attore centrale di regia, chiamato a definire cornici, regole e confini entro cui la partecipazione può svolgersi. La partecipazione non è descritta come uno spazio auto-organizzato, ma come un processo che richiede una guida politica esplicita e riconoscibile. L’amministrazione fornisce “un canovaccio di regole” [I2] entro cui i cittadini possono muoversi; in questo quadro, la figura del sindaco assume un ruolo simbolico e operativo cruciale: “Il sindaco è il garante di tutto [...] alla fine la cosa che rimane impressa ai cittadini è che il sindaco dice: questo lavoro si fa” [I9]. Tale centralità è ulteriormente rafforzata da una concezione della leadership come presenza costante e visibile sul territorio, prerequisito della fiducia: “Il sindaco è un’istituzione ancora viva, percepita e considerata vicina e raggiungibile” [I9].

Tra i fattori che facilitano la partecipazione, le interviste sottolineano l'importanza del supporto tecnico-professionale, soprattutto per evitare derive conflittuali o soluzioni impraticabili. I dipendenti comunali sono descritti come figure di supporto alla decisione, chiamate a intervenire "per evitare che venissero fuori cose che poi erano irrealizzabili" [I2]. Anche i facilitatori esterni sono considerati utili per la progettazione metodologica, ma la loro efficacia è ritenuta strettamente dipendente dalla conoscenza del contesto locale: "se lasciate sole [...] non arriveranno mai a comunicare bene, a coinvolgere, a fare un vero percorso, perché non conoscono il territorio" [I9]. Nei contesti di piccole e medie dimensioni, una conoscenza incompleta delle dinamiche territoriali è percepita come un rischio capace di compromettere l'intero processo.

Tra gli elementi ostacolanti, oltre alla dispersione delle assemblee e alla partecipazione ristretta ai "soliti noti" [I9], emerge una lettura critica della difficoltà di coinvolgere la cittadinanza in modo continuativo e propositivo. In particolare, viene messa in discussione l'idea che l'amministrazione debba supplire integralmente alla mancanza di iniziativa civica. In alcuni casi, la scarsa partecipazione è interpretata come segnale di disinteresse o di delega eccessiva: "se tu non mi dimostri di voler dedicare anche solo mezz'ora del tuo tempo a partecipare [...] non è che te la devo facilitare fino all'estremo" [I13]. Questa posizione introduce una concezione della partecipazione come responsabilità condivisa, in cui l'ente crea le condizioni, ma l'attivazione dipende anche dalla disponibilità dei cittadini.

Dunque, le amministrazioni di centrodestra propongono una declinazione di partecipazione più selettiva e regolata. La partecipazione è considerata legittima e utile quando è concreta, orientata alla decisione, compatibile con i vincoli amministrativi e sostenuta da una leadership politica forte. Questa accentuazione contribuisce a chiarire come, a parità di cornice partecipativa, cambino le narrazioni e le aspettative in relazione alle culture politiche e amministrative di riferimento.

4.6.6.3 Lista civica

Nell'intervista riconducibile all'amministrazione a guida civica, la partecipazione pubblica è rappresentata prevalentemente come uno strumento di prossimità e di ricostruzione del legame fiduciario tra istituzioni e comunità. La partecipazione è ritenuta tale solo se non resta "formale", ma "sostanziale" [I30], ponendo al centro l'ascolto reale e il confronto come condizioni di efficacia dell'azione amministrativa. In questa prospettiva, il valore del processo risiede meno nell'adempimento procedurale e più nella sua capacità di rafforzare legami sociali e contrastare una logica individualistica, orientando il coinvolgimento verso temi che accrescono il "senso di comunità, di appartenenza" [I30].

Anche la rappresentazione dell'amministrazione è improntata a una logica di regia pubblica, ma con una fisionomia pragmatica e distribuita. Il presidio politico è presente, ma si accompagna alla delega operativa e alla distribuzione delle responsabilità: "tutti questi percorsi [...] sono stati delegati al vicesindaco che ha la propria delega [...] nella gestione dei percorsi partecipativi" [I30]. Emergono inoltre confini chiari rispetto a ciò che può essere oggetto di partecipazione: la selezione dei temi è parte integrante della responsabilità amministrativa e serve a mantenere direzione e senso del processo, evitando derive indistinte.

Tra i fattori che favoriscono il coinvolgimento assumono rilievo la rilevanza del tema, descritto come "tema molto vivo" [I30], e l'ancoraggio alle reti locali che fungono da infrastruttura di mobilitazione e di tenuta sociale. Accanto a questi elementi, viene richiamata anche la cornice istituzionale regionale come supporto alla "progettazione partecipata" [I30].

Gli elementi ostacolanti non sono narrati in termini di conflitto politico o ideologico, ma come vincoli di sostenibilità del processo. In particolare, i "tempi lunghi" vengono indicati come fattore di indebolimento della partecipazione, perché "hanno abbassano gli entusiasmi, l'interesse" e rischiano di far perdere partecipanti lungo il percorso [I30]. La partecipazione è

descritta come un investimento esigente, che richiede continuità e capacità di mantenere alta la motivazione nel tempo, pena il rischio di disaffezione.

4.6.7 La partecipazione pubblica in relazione all'ampiezza dei comuni

4.6.7.1 Comuni piccoli

Nei comuni di piccola dimensione, la partecipazione pubblica è rappresentata come uno strumento prezioso ma selettivo, da utilizzare in modo mirato e compatibile con le limitate risorse organizzative dell'ente. Dalle interviste emerge una concezione della partecipazione fortemente pragmatica, apprezzata per la capacità di produrre risultati condivisi e di migliorare la qualità delle decisioni, ma non considerata applicabile indistintamente a ogni ambito dell'azione amministrativa. La partecipazione è descritta come “un grandissimo strumento, molto bello perché dà delle grandissime opportunità” [I12], in grado di generare esiti inattesi e soluzioni “probabilmente il più buone che ci si possa aspettare” [I12], pur nella consapevolezza che “non può essere utilizzato [...] su tutte le cose” [I12].

In questi contesti, la partecipazione assume una funzione prevalentemente conoscitiva e di mediazione tra interessi locali, soprattutto in territori caratterizzati da forti interdipendenze sociali ed economiche. Coinvolgere cittadini e stakeholder consente di costruire regolazioni più equilibrate e condivise da tutti, come nel caso della revisione dei regolamenti comunali, dove l'obiettivo dichiarato è “trovare un regolamento che funzioni sia dal lato agricoltore ma anche dal lato del non agricoltore” [I12].

Tra gli elementi che facilitano la partecipazione nei comuni piccoli emerge con chiarezza il ruolo delle relazioni di prossimità e della fiducia interpersonale. La conoscenza diretta tra amministratori e cittadini, unita alla presenza di figure interne competenti e riconosciute, consente di attivare percorsi partecipativi anche in assenza di strutture formali dedicate. In questo senso, la presenza di un facilitatore con competenze specifiche, seppur operante in modo

informale e volontario, è descritta come decisiva per “mettere tutti a proprio agio” e favorire una partecipazione effettiva anche di chi è meno abituato a esporsi pubblicamente [I12].

Accanto a questi elementi favorenti, il limite più ricorrente riguarda la scarsità di risorse organizzative e di personale: nei comuni piccoli “non c’è magari il dipendente che si può occupare di questa cosa” [I12]. A ciò si aggiunge la difficoltà di attivare una partecipazione ampia e continuativa: se da un lato la prossimità facilita il coinvolgimento di alcuni gruppi, dall’altro emerge un progressivo allontanamento di parte della cittadinanza dalla vita pubblica, atteggiamento che può essere letto in maniera duplice: “questa cosa posso interpretarla o come una fiducia assoluta nei confronti del sindaco, oppure come, dal lato negativo, come non dico menefreghismo, ma una poca volontà di destinare parte del proprio tempo all'amministrazione, alla vita pubblica del proprio paese” [I13].

Nel complesso, nei comuni di piccola dimensione la partecipazione pubblica non assume i tratti di una pratica sistematica e strutturata, ma si configura come uno strumento intenzionale e circoscritto, attivato quando ritenuto funzionale e sostenibile. La sua efficacia e la sua complessità sono strettamente legate alla qualità delle relazioni locali, alla fiducia personale tra amministratori e cittadini e alla presenza di competenze informali capaci di supplire ai limiti strutturali dell’ente, rendendo la partecipazione efficace pur in assenza di un’istituzionalizzazione stabile.

4.6.7.2 Comuni medio-piccoli

Nei comuni di dimensione medio-piccola la partecipazione pubblica viene rappresentata come una pratica in larga parte “naturale” e diffusa, resa possibile – e in alcuni casi quasi inevitabile – dalla dimensionalità del comune: “io governo un comune di 12.400 cittadini, è partecipato un po’ anche inevitabilmente nel senso che i cittadini sono a tutti gli effetti parte del nostro processo decisionale, anche per caratteristiche dimensionali” [I21]. Prossimità che permette di

“avere sempre il polso della situazione” e di attivare “un passaparola molto rapido” che raggiunge anche chi non utilizza strumenti digitali [I17].

In questo sottocampione, la partecipazione non è descritta come uno strumento episodico o straordinario, ma come una dimensione trasversale dell’azione amministrativa: “in ogni decisione che noi assumiamo c’è partecipazione, quindi è trasversale” [I21]. In questa prospettiva, la partecipazione è intesa prevalentemente come metodo di lavoro, come modalità che migliora assunzione delle decisioni, come “momento di intelligenza collettiva” [I2] utile a evitare scelte scollegate dai bisogni reali e a orientare in modo più informato le politiche locali. La dimensionalità dei comuni influisce sulla scelta di ricorrere al supporto professionale esterno, che consente di compensare limiti interni di competenze e risorse. In tale quadro, anche i finanziamenti regionali ed europei vengono letti come condizioni abilitanti fondamentali, perché “per fare partecipazione nei comuni piccoli e medi servono le risorse” [I21].

Sul versante degli elementi ostacolanti, nei comuni medio-piccoli le criticità sono riconducibili a vincoli organizzativi e temporali. La partecipazione è descritta come un processo “faticoso” [I21], che richiede un investimento significativo di tempo e di energie, sia per gli amministratori sia per i cittadini: “tutti i processi partecipati comportano l'impiego di tempo” [I17]. In particolare, la lunghezza dei percorsi rappresenta un fattore critico, soprattutto quando si confronta con aspettative di rapidità da parte dei partecipanti più giovani, per i quali “quattro mesi, sei mesi dopo è un tempo infinito” [I21]. Un ulteriore ostacolo è rappresentato dalla distanza cognitiva rispetto ai meccanismi amministrativi, che può generare incomprensioni e tensioni. Nei percorsi partecipativi emerge spesso una “certa inconsapevolezza rispetto ai meccanismi amministrativi e alle regole” [I2], che rende necessario un costante lavoro di spiegazione e mediazione, pena il rischio di frustrazione e conflitto. In alcuni casi, queste tensioni si manifestano apertamente, richiedendo un intervento

diretto del vertice politico per “non fare finta di nulla” e riportare il processo su un piano di confronto costruttivo [I21].

In sintesi, nei comuni medio-piccoli la partecipazione pubblica si configura come una pratica fortemente intrecciata alla prossimità territoriale, alla qualità delle relazioni e alla capacità organizzativa dell'ente. Questa configurazione declina i principali pattern emersi nello studio in una forma più quotidiana e diffusa, in cui i fattori favorenti e ostacolanti si giocano soprattutto sulla sostenibilità del processo, sulla gestione delle aspettative e sulla disponibilità di risorse e competenze adeguate alla scala dell'amministrazione.

4.6.7.2 Comuni medio-grandi

Nei comuni di dimensione medio-grande, la partecipazione pubblica è rappresentata come una componente strutturale dell'azione amministrativa, fortemente intrecciata ai processi decisionali e alla capacità dell'ente di governare la complessità del territorio. Dalle interviste emerge una concezione della partecipazione come strumento conoscitivo e correttivo dell'azione pubblica, utile per intercettare bisogni differenziati e per verificare l'aderenza delle politiche alle esigenze reali della cittadinanza. La partecipazione è descritta come una “parte fondante” dell'amministrazione locale, che consente all'amministratore di “sapere cosa vogliono in quel momento veramente i cittadini, quali sono le loro richieste, quali sono le loro necessità” [I1] e di controllare che il proprio operato “corrisponda alle reali esigenze della cittadinanza” [I1].

Questa dimensione conoscitiva si accompagna a una rappresentazione della partecipazione come processo di consapevolezza e apprendimento civico. In contesti caratterizzati da una “macchina amministrativa” articolata e da decisioni tecnicamente complesse, coinvolgere i cittadini significa renderli più consapevoli dei vincoli, delle procedure e delle responsabilità che attraversano l'azione pubblica: la partecipazione è intesa come il rendere il cittadino “il più

possibile consapevole di questo percorso complesso, complicato e lungo” [I16] che porta dalle esigenze del territorio alle decisioni politiche e alla loro attuazione. In questo senso, la partecipazione non è solo ascolto, ma anche costruzione di una relazione più matura tra istituzioni e cittadinanza. Accanto alla dimensione cognitiva, emerge una forte valenza relazionale e comunitaria. Nei comuni medio-grandi, la partecipazione è descritta come leva per rafforzare “la rete sociale del territorio” e creare “relazioni di fiducia nei confronti dei cittadini con i dipendenti comunali” [I1], che rendono le persone più libere di esprimere bisogni e proposte.

Tra gli elementi che favoriscono la partecipazione, nei comuni medio-grandi assume il supporto regionale e la disponibilità di risorse dedicate sono indicati come fattori abilitanti decisivi: i finanziamenti consentono di “seguire molti percorsi partecipativi” [I16] e di strutturarli nel tempo, evitando che restino iniziative episodiche. Inoltre, la presenza di persone “molto attive, molto coinvolgenti, in grado di tirarsi dietro altre persone, in grado di dialogare” [I1] è riconosciuta come una risorsa cruciale per la riuscita dei percorsi, soprattutto in questi contesti territoriali ampi e differenziati.

Questa presenza di persone “molto attive” si lega, però, alla difficoltà di ampliare la platea dei partecipanti. Nonostante gli sforzi di apertura, la partecipazione tende a coinvolgere “quasi sempre le stesse persone” [I1]. In più, la complessità organizzativa e la forte specializzazione degli uffici rendono più difficile l’adozione di pratiche partecipative trasversali. Alcuni dipendenti faticano a riconoscere il valore di questi processi, percependoli come un aggravio o come una messa in discussione delle proprie competenze, soprattutto quando la leadership amministrativa cambia o mostra una sensibilità diversa verso la partecipazione [I1; I16]. In questi casi, la continuità dei percorsi risulta fragile e fortemente dipendente dalle persone chiave.

Sintetizzando, nei comuni di dimensione medio-grande la partecipazione pubblica si configura come una pratica strutturale e cognitivamente orientata, sostenuta da risorse e competenze dedicate, ma attraversata da una tensione persistente tra la presenza di attori civici altamente attivi e la difficoltà di estendere in modo stabile e trasversale il coinvolgimento, sia sul versante della cittadinanza sia su quello dell'organizzazione amministrativa.

4.6.7.3 Comuni grandi

Nei comuni di grandi dimensioni, la partecipazione pubblica è rappresentata come una infrastruttura stabile di relazione tra amministrazione e territorio, necessaria per governare contesti urbani caratterizzati da complessità sociale, pluralità di interessi e articolazione organizzativa. Dalle interviste emerge una concezione della partecipazione come spazio permanente di intermediazione tra decisione politica e cittadinanza, intesa non come evento episodico ma come “luogo” strutturato che consente di mantenere un rapporto continuo con i quartieri e con i mondi sociali che li attraversano. In questa prospettiva, la partecipazione è descritta come risposta al limite di una democrazia “che si riaccende ogni cinque anni”, mentre diventa centrale la necessità di “mantenere un rapporto costante con la cittadinanza e con i mondi che vivono i territori della città che si governa” [I4].

Dal punto di vista delle rappresentazioni, la partecipazione è definita come uno spazio-cuscinetto tra la decisione politica e la sua comprensione sociale: “uno spazio che è il cuscinetto tra la decisione politica che spetta agli amministratori [...] e una capacità dell'ente di informare, collaborare, coprogettare” [I4]. In contesti urbani estesi, essa assume una funzione prevalentemente conoscitiva e correttiva, consentendo all'amministrazione di intercettare segnali deboli, bisogni territoriali e criticità emergenti che difficilmente potrebbero essere colti solo attraverso i canali istituzionali ordinari.

Tra gli elementi che favoriscono la partecipazione, assume un ruolo centrale la strutturazione organizzativa dedicata. Nei comuni grandi, l'istituzionalizzazione della partecipazione passa attraverso la creazione di servizi specifici, figure professionali dedicate e investimenti stabili di risorse: "il comune ha scelto di strutturare un servizio, quindi di investire anche dei soldi" [I4]. In particolare, la presenza di facilitatori consente di sostenere in modo positivo questi processi: "sono stati fondamentali ed era fondamentale che non fossero funzionari comunali, perché [...] diventa troppo forte la tentazione del dirti quello che non va invece di lavorare su quello che va" [I32].

La necessità "che non fossero funzionari comunali" [I32] può, inoltre, essere collegata alle difficoltà che emergono sul piano organizzativo e culturale, più che su quello dell'attivazione iniziale dei processi. Dalle interviste si rileva come i processi partecipativi siano spesso percepiti come un aggravio procedurale, piuttosto che come un'opportunità di apprendimento: "l'ufficio che se ne occupa lo vede come un impegno in più, una gabbia in più" [I19].

Nei comuni di grandi dimensioni, la partecipazione pubblica si configura dunque come un'infrastruttura permanente di mediazione tra amministrazione e territorio, sostenuta da assetti organizzativi dedicati e competenze specialistiche, ma al tempo stesso esposta a resistenze interne che ne mettono in discussione l'integrazione piena nei processi ordinari dell'ente.

4.6.8 La partecipazione pubblica in relazione alla collocazione geografica dei comuni

4.6.8.1 Nord

Nelle amministrazioni collocate nel Nord Italia, la partecipazione pubblica è rappresentata come una componente strutturale e continuativa dell'azione amministrativa, strettamente connessa alla necessità di governare territori complessi, densamente organizzati e caratterizzati da una pluralità di attori sociali. Dalle interviste emerge una concezione della partecipazione come infrastruttura stabile di relazione tra istituzioni e cittadinanza, pensata per superare i limiti

di una democrazia percepita come intermittente e prevalentemente elettorale: si sottolinea infatti la necessità di andare oltre una democrazia “che si riaccende ogni cinque anni” e di “mantenere un rapporto costante con la cittadinanza” [I4].

Accanto a questa visione, nelle interviste del Nord emerge con forza una rappresentazione della partecipazione come strumento conoscitivo e di controllo dell'azione pubblica. Essa consente agli amministratori di intercettare bisogni reali e di verificare l'aderenza delle scelte politiche alle esigenze della cittadinanza: è definita come “una parte fondante su cui appunto si fonda la pubblica amministrazione” e come la possibilità di “arrivare ai bisogni delle persone” [I1]. La partecipazione assume quindi una funzione di apprendimento reciproco, che rafforza la legittimità dell'azione amministrativa e favorisce una relazione più fiduciaria tra cittadini e istituzioni.

Tra gli elementi che favoriscono la partecipazione, in questo contesto assume particolare rilievo la presenza di assetti organizzativi dedicati, come strutturazione di servizi specifici, come lo “sportello dei cittadini attivi” [I1; I16], e l'investimento economico “il comune ha scelto [...] di investire anche dei soldi” [I4].

Accanto a questi fattori favorenti, le interviste mettono in evidenza criticità prevalentemente di natura organizzativa e culturale. Nei contesti del Nord, la partecipazione incontra resistenze interne legate alla specializzazione settoriale degli uffici e alla percezione dei processi partecipativi come aggravio procedurale: “l'ufficio che se ne occupa lo vede come un impegno in più, una gabbia in più” [I19]. A queste resistenze si aggiunge la difficoltà di mantenere continuità e coerenza nel tempo, soprattutto quando cambiano le figure chiave dell'organizzazione o la sensibilità dei vertici amministrativi [I1].

Nel complesso, nel Nord Italia la partecipazione pubblica si configura come una pratica altamente istituzionalizzata e strutturata, orientata alla gestione della complessità e alla costruzione di relazioni stabili tra amministrazione e territorio. La sua efficacia appare

fortemente dipendente dalla capacità dell'ente di investire risorse e continuità politica, ma anche di affrontare le resistenze interne e il rischio di chiusura dei circuiti partecipativi, affinché la partecipazione non si riduca a infrastruttura formale, ma resti uno spazio vivo di confronto e apprendimento collettivo.

4.6.8.2 Centro

Nei comuni dell'Italia centrale, la partecipazione pubblica emerge come una pratica fortemente intrecciata a una cultura amministrativa consolidata e a un orientamento politico-istituzionale che la riconosce come metodo ordinario di governo più che come strumento eccezionale. Dalle interviste si delinea una rappresentazione della partecipazione come modalità attraverso cui l'amministrazione "esce dal proprio schema e prova a costruire meccanismi ulteriori" per avvicinarsi a una "democrazia condivisa" [I3], superando i limiti intrinseci della sola rappresentanza. In questo contesto, la partecipazione è concepita prevalentemente come strumento per migliorare l'impatto delle politiche pubbliche e per evitare decisioni calate dall'alto, configurandosi come "un momento di intelligenza collettiva" orientato a intercettare bisogni attuali e reali della comunità [I2].

Accanto a questa dimensione strumentale, nei comuni del Centro i percorsi partecipativi vengono descritti come occasioni per far emergere risorse latenti e progettualità inattese, nella convinzione che "le risorse della comunità sono sempre di più di quello che ti aspetti" [I3]. In questo senso, la partecipazione non è solo consultazione, ma accompagnamento, tutoraggio e sostegno nel tempo, affinché le istanze emerse possano trasformarsi in azioni concrete e sostenibili. Tale approccio si fonda sull'idea che la pubblica amministrazione "da sola non riesce a camminare" e che il coinvolgimento dei cittadini sia un'esigenza strutturale per costruire "politiche di senso" [I15].

Tra gli elementi che favoriscono la partecipazione in questi comuni assume un ruolo centrale la presenza di una infrastruttura istituzionale dedicata e di competenze professionali interne ed esterne. La disponibilità di bandi regionali e di una cornice normativa favorevole, come le leggi regionali sulla partecipazione, costituisce un fattore abilitante che rende la sperimentazione più sostenibile e legittimata. Al contempo, la collaborazione con professionisti esterni è ritenuta indispensabile, poiché “il comune da solo non ce la farebbe mai a gestire” la complessità dei processi partecipativi [I3]. Questa integrazione di competenze consente di presidiare le diverse fasi del percorso e di evitare che la partecipazione resti un esercizio simbolico.

Sul versante delle criticità, una delle principali sfide è far percepire la partecipazione come parte integrante delle politiche pubbliche e non come iniziative “episodiche” o “giocattolini separati che viaggiano per conto loro” [I3]. Nonostante ciò, nel complesso, nei comuni del Centro la partecipazione pubblica appare come una pratica matura e riflessiva, caratterizzata da una forte attenzione alla qualità dei processi e alla loro sostenibilità nel tempo, più che alla loro mera diffusione quantitativa.

4.6.8.3 Sud e Isole

Nei comuni del Sud e delle Isole, la partecipazione pubblica è rappresentata prevalentemente come uno strumento di responsabilizzazione collettiva e di costruzione del senso di comunità, più che come dispositivo tecnico di supporto alla decisione. Dalle interviste emerge una visione fortemente valoriale della partecipazione, intesa come processo capace di spostare lo sguardo dal singolo interesse al bene comune: essa è descritta come “la responsabilizzazione massima del cittadino oltre che dell’amministrazione” [I38], un impegno condiviso che richiede a tutti di “mettere una parte del loro impegno per raggiungere un obiettivo comune” [I38].

Accanto a questa dimensione valoriale, la partecipazione è rappresentata come spazio di ascolto necessario per governare politiche complesse e processi di pianificazione, soprattutto quando

le decisioni producono impatti diffusi sul territorio. Come sottolinea un intervistato, “io devo ascoltare quello che i cittadini che vivono quella realtà vogliono, quali sono le difficoltà, quali sono le propensioni” [I8], perché l’azione pubblica rischierebbe altrimenti di restare distante dall’esperienza quotidiana dei cittadini. In questo senso, la partecipazione è vista come condizione per rendere legittime le decisioni, anche quando esse non coincidono pienamente con le aspettative emerse dal confronto.

Nel contesto del Sud e delle Isole, la presenza di figure politiche riconoscibili, in particolare il sindaco o l’assessore di riferimento, è indicata come fattore decisivo per stimolare il coinvolgimento: la partecipazione risulta più efficace quando il cittadino percepisce “la faccia, la voce” dell’istituzione [I38], piuttosto che strumenti impersonali come questionari o consultazioni digitali.

Sul versante delle difficoltà, gli ostacoli principali sono legati a una scarsa abitudine al coinvolgimento e a una limitata comprensione dei processi amministrativi: “è complicato far perdere questi tre minuti, questi cinque minuti ai cittadini” [I38], anche quando gli strumenti appaiono semplici. La distanza tra linguaggio amministrativo e vita quotidiana è indicata come uno dei principali freni, rendendo necessario un continuo lavoro di semplificazione che, tuttavia, rischia di impoverire la complessità delle politiche discusse. Inoltre, la partecipazione è descritta come un processo “difficile” e “complicato” perché implica la disponibilità a mettersi in discussione, una condizione non sempre diffusa: “devi mettere in discussione ogni singola cosa in cui credi” [I38].

Nel complesso, nei comuni del Sud e delle Isole la partecipazione pubblica non si configura come una pratica routinaria e pienamente normalizzata, ma come un processo intenzionale, fortemente caricato di aspettative simboliche e civiche. Essa viene valorizzata soprattutto per la sua capacità di generare responsabilità, apprendimento e senso di comunità, mentre restano

più fragili gli aspetti legati alla continuità e alla traduzione della partecipazione in pratica ordinaria dell'azione amministrativa.

4.6.9 Sintesi comparativa delle configurazioni della partecipazione pubblica

L'analisi dei risultati condotta lungo i tre assi interpretativi – appartenenza politico-amministrativa, ampiezza demografica dei comuni e collocazione geografica – mostra come la partecipazione pubblica non possa essere letta come una pratica unitaria o omogenea, ma come un insieme di configurazioni differenziate che dipendono dall'interazione tra culture politiche, condizioni organizzative e contesti territoriali. Piuttosto che delineare modelli mutuamente esclusivi, i risultati evidenziano una pluralità di declinazioni della partecipazione, ciascuna caratterizzata da specifiche rappresentazioni, fattori abilitanti e criticità ricorrenti.

Dal punto di vista dell'appartenenza politica, la partecipazione assume significati profondamente diversi. Nelle amministrazioni di centrosinistra, è fortemente connotata in senso normativo e valoriale, configurandosi come diritto della cittadinanza e come componente costitutiva della democrazia locale. In questo contesto, la partecipazione è associata all'apprendimento collettivo, alla mediazione dei conflitti e alla corresponsabilità, ma incontra difficoltà strutturali nel tradursi in pratica costante, a causa di resistenze organizzative, costi politici e limiti di inclusività. Nelle amministrazioni di centrodestra, invece, la partecipazione è rappresentata come strumento operativo di supporto alla decisione, legittimo nella misura in cui è concreto, regolato e compatibile con i vincoli amministrativi. Emerge, dunque, una configurazione più selettiva e guidata, in cui la leadership politica svolge una funzione centrale di regia. Nel caso della lista civica, infine, emerge una declinazione più pragmatica e relazionale, in cui la partecipazione è valorizzata soprattutto come strumento di prossimità, di rafforzamento del legame fiduciario e di costruzione del senso di comunità, entro confini tematici e organizzativi chiaramente presidiati.

L'analisi per ampiezza demografica mostra come la dimensionalità del comune condizioni le forme e la sostenibilità della partecipazione. Nei comuni piccoli la partecipazione tende a configurarsi come pratica intenzionale e circoscritta, fortemente dipendente dalla qualità delle relazioni di prossimità e da competenze spesso informali, mentre resta limitata dalla scarsità di risorse e dalla difficoltà di garantire continuità. Nei comuni medio-piccoli la partecipazione risulta più diffusa e quasi "naturale", intrecciata al quotidiano dell'azione amministrativa, ma anche faticosa e vulnerabile sul piano temporale e organizzativo. Nei comuni medio-grandi e grandi, invece, la partecipazione tende a strutturarsi come componente stabile e conoscitiva dell'azione pubblica, sostenuta da risorse dedicate, professionalità specifiche e servizi organizzati. In questi contesti, però, emergono con forza tensioni legate alla specializzazione degli uffici, alla difficoltà di estendere il coinvolgimento oltre i partecipanti abituali e alla dipendenza da figure chiave per la continuità dei processi.

La lettura per collocazione geografica consente infine di osservare come alcune di queste configurazioni tendano a consolidarsi o a rimanere più fragili in specifici contesti territoriali. Nel Nord Italia, la partecipazione è più frequentemente rappresentata come infrastruttura istituzionale stabile, integrata nei processi ordinari di governo e funzionale alla gestione della complessità territoriale, pur incontrando resistenze interne di natura organizzativa e culturale. Nel Centro si osserva una partecipazione matura e riflessiva, sostenuta da una cultura amministrativa consolidata e da cornici istituzionali favorevoli, orientata alla qualità dei processi più che alla loro mera diffusione. Nei comuni del Sud e delle Isole, infine, la partecipazione assume una forte valenza civica e simbolica, configurandosi come strumento di responsabilizzazione collettiva e di costruzione del senso di comunità; tuttavia, essa appare più fragile sul piano della continuità e della normalizzazione, a causa di barriere culturali, comunicative e di una minore istituzionalizzazione.

Nel loro insieme, questi risultati mostrano come la partecipazione pubblica non sia riconducibile a un unico modello, ma si configuri come una pratica situata, il cui significato e funzionamento dipendono dall'intreccio tra orientamenti politici, scala territoriale e contesto geografico. Più che ricondurre ad una forma "ideale" di partecipazione, l'analisi mette in luce le condizioni che ne rendono possibile l'attivazione, la sostenibilità e l'effettiva incidenza sull'azione amministrativa, offrendo una base interpretativa per comprendere le potenzialità e i limiti delle pratiche partecipative nei diversi contesti locali.

4.7 Limiti dello studio

Lo Studio 2, pur offrendo un quadro articolato circa i processi partecipativi nel contesto italiano, presenta alcuni limiti metodologici che invitano a un'interpretazione prudente e a ulteriori approfondimenti. Il tasso di risposta del 16,25 % è indicativo di un potenziale bias di autoselezione verso amministratori già motivati o più sensibili al tema. Sebbene dai dati emergano posizioni critiche e meno convinte, la loro presenza potrebbe essere comunque sottorappresentata. L'analisi basata esclusivamente sulle narrazioni degli stessi amministratori locali espone lo studio al rischio di desiderabilità sociale e di "self-reporting bias", e l'assenza di un contraddittorio diretto con cittadini o stakeholder esterni impedisce di verificare sul campo l'effettiva efficacia percepita delle pratiche. Sebbene il campione includa amministrazioni collocate in aree geografiche differenti, alcuni sottogruppi risultano numericamente più contenuti, in particolare quelli riferibili al Mezzogiorno e le Isole, alle amministrazioni a guida civica "pura" e ai comuni di piccole dimensioni. Questa asimmetria non costituisce un limite in sé nell'impostazione analitica, ma suggerisce cautela nell'interpretazione delle configurazioni emerse per questi specifici contesti, che vanno lette come esplorative e potenzialmente parziali. È dunque possibile che ulteriori rappresentazioni, pratiche o criticità non siano emerse con la stessa densità riscontrata nei sottogruppi più numerosi. Inoltre, l'assenza di un follow-up

longitudinale non consente di misurare la persistenza nel medio-lungo termine dei cambiamenti delle pratiche organizzative emersi durante le interviste. In definitiva, sebbene lo Studio 2 offra un contributo significativo al dibattito accademico sulla partecipazione pubblica, sul ruolo dei leader locali e sul processo partecipativo come “processo di learning organization”, lascia aperte importanti questioni su come estendere, misurare e consolidare nel tempo gli effetti di tali processi, suggerendo la necessità di ricerche future di tipo misto, con approcci longitudinali e coinvolgimento diretto degli stakeholder civici.

4.8 Conclusioni e implicazioni pratiche

Lo Studio 2 suggerisce che i processi partecipativi, quando sono pianificati non si esauriscono in un mero esercizio consultivo, ma diventano motori di trasformazione culturale e organizzativa nelle amministrazioni locali italiane. Amministratori, funzionari, esperti e cittadini si collocano sulla stessa traiettoria di apprendimento continuo, sperimentando approcci di apprendimento esperienziale, generando best practice e costruendo spazi di sense-making collettivo che superano la semplice informazione. Tuttavia, l’eterogeneità dei contesti locali e l’assenza diffusa di sistemi formali di monitoraggio evidenziano come l’efficacia di questi percorsi dipenda dalla capacità dell’ente di presidiare in modo sistematico il feedback loop, codificare indicatori di impatto chiari e ricalibrare costantemente risorse, procedure e competenze. Da ciò deriva la necessità che le amministrazioni investano in figure interne dotate di competenze metodologiche e valutative, trasformando la partecipazione in una core skill istituzionale, e che adottino sistemi di monitoraggio integrati in delibere e linee guida regionali, affinché i risultati non restino episodici ma si traducono in innovazioni procedurali durature. Dal punto di vista pratico, i risultati dello studio offrono linee guida immediatamente applicabili per i governi locali che intendono strutturare percorsi partecipativi efficaci. Innanzitutto, evidenziano l’importanza di un atto fondativo chiaro, che espliciti obiettivi, limiti e tempi, per

generare fiducia e trasparenza fin dall'inizio. In secondo luogo, suggeriscono la creazione di cabine di regia intersettoriali, capaci di integrare politiche, agende e risorse, trasformando la partecipazione da sperimentazione episodica a pratica sistematica. Le amministrazioni possono trarre indicazioni operative concrete: progettare con cura la platea decisionale per evitare la "partecipazione ristretta"; promuovere sinergie con tutto il tessuto sociale; investire sulla formazione interna continua; adottare strumenti digitali accessibili e user-friendly; prevedere la rotazione dei facilitatori e la gestione attiva dei conflitti. La partecipazione non è solo un esercizio di ascolto, ma una leva per ripensare alle amministrazioni in chiave adattiva, collaborativa e inclusiva.

In termini sociali, significa impegnarsi a costruire governi locali più prossimi, relazionali e trasparenti, in grado di dare risposta ai bisogni reali dei territori e capaci di ridurre il divario tra istituzioni e cittadinanza, e ciò rendendo i cittadini co-protagonisti, e non solo destinatari, delle politiche. Ciò implica il riconoscimento del valore politico e sociale dell'ascolto, non come concessione, ma come funzione strutturale della democrazia locale.

Le prospettive per la ricerca futura suggeriscono innanzitutto di sperimentare disegni longitudinali di case-study, capaci di seguire gli stessi processi partecipativi nel medio e lungo termine per valutare la stabilità delle trasformazioni organizzative, verificando se e in che misura le amministrazioni mantengono nel tempo i nuovi assetti decisionali e le competenze acquisite. Inoltre, l'integrazione di approcci quantitativi, ad esempio survey su campioni di cittadini, analisi dei log delle piattaforme partecipative (tassi di adesione, tempo medio di compilazione, drop-out) e indicatori amministrativi ex-ante/ex-post su costi, tempi e servizi co-progettati, che affianchino la profondità interpretativa delle interviste semi-strutturate, potrà offrire un quadro più sfaccettato dell'impatto prodotto e validare i nessi causali tra le pratiche di apprendimento e la performance amministrativa. Occorre poi mirare il campionamento per includere in modo intenzionale casi provenienti dalle regioni oggi poco rappresentate, nonché

coinvolgere direttamente cittadini e stakeholder esterni per verificare la corrispondenza o meno tra le percezioni esterne e le auto-rappresentazioni degli amministratori.

In definitiva, la sfida immediata delle amministrazioni consiste nell'integrare apprendimento, valutazione e adattamento dentro le prassi ordinarie. Solo consolidando questi elementi, la partecipazione potrà affermarsi come fondamento duraturo della qualità delle politiche pubbliche e della legittimazione democratica delle istituzioni. È, inoltre, necessario codificare e standardizzare le procedure di monitoraggio, definendo metriche di successo condivise in modo da trasformare il feedback loop da pratica occasionale a struttura istituzionalizzata all'interno dei regolamenti comunali. Parallelamente, un'attenzione specifica dovrà essere riservata alle "learning disabilities" (Senge, 1990), approfondendo come percorsi di formazione mirata e iniziative di coaching organizzativo possano disinnescare resistenze cognitive e promuovere una cultura realmente aperta all'errore come motore di innovazione.

Conclusione

Attraverso i capitoli presentati in questo elaborato e i disegni di ricerca adottati, è stato possibile esplorare in profondità il rapporto tra partecipazione pubblica e apprendimento organizzativo, evidenziando come tali dimensioni si intreccino in modo significativo nel contesto delle amministrazioni locali italiane. Il lavoro ha permesso di restituire una visione articolata e fondata sia teoricamente sia empiricamente su come i processi partecipativi possano agire non solo come strumenti di democratizzazione, ma anche come occasioni strategiche di produzione e circolazione della conoscenza all'interno delle organizzazioni pubbliche.

Il primo contributo fondamentale della ricerca è rappresentato dallo Studio 1, una mappatura quantitativa dei processi partecipativi realizzati in Italia, condotta attraverso l'analisi dei dati presenti sulla piattaforma Partecipedia. Questo studio ha consentito di individuare tendenze significative nella distribuzione territoriale, nelle caratteristiche strutturali, progettuali e funzionali e nei modelli dei processi partecipativi, offrendo un quadro d'insieme utile a comprendere i punti di forza e le criticità del sistema partecipativo italiano. Questa base empirica ha permesso non solo di sistematizzare i diversi approcci adottati sul territorio, ma anche di impostare con rigore e coerenza il campionamento dello Studio 2.

Il secondo contributo è rappresentato proprio dallo Studio 2, un'indagine qualitativa che ha dato voce agli amministratori locali – sindaci, assessori e funzionari – per comprendere le loro percezioni, esperienze e rappresentazioni in merito ai processi partecipativi. I risultati hanno messo in luce fattori facilitanti e ostacolanti, oltre a delineare il ruolo cruciale del coordinamento istituzionale nella promozione di una partecipazione autentica e trasformativa. In particolare, è emersa una visione della partecipazione pubblica non solo come strumento di consultazione o consenso, ma come leva concreta per stimolare apprendimento, innovazione e adattamento all'interno degli enti locali.

I risultati dei due studi consentono di ricomporre in modo unitario le principali cornici teoriche discusse nella prima parte della tesi. La partecipazione pubblica, così come viene rappresentata dagli amministratori, può essere letta come un dispositivo che attiva (o non attiva) le condizioni di una learning organization: quando i processi sono sostenuti da una visione condivisa, da pratiche di confronto intersettoriale e da un uso sistematico del feedback, la partecipazione diventa un'occasione di apprendimento organizzativo; quando invece prevalgono frammentazione, difesa dei confini professionali e attribuzione esterna delle responsabilità, la partecipazione tende a ridursi a rito o adempimento. In questa chiave, le cinque discipline di Senge (1990) offrono una cornice interpretativa per comprendere perché alcune amministrazioni riescano a trasformare l'ascolto in cambiamento – attraverso integrazione di competenze, coordinamento, riflessività e adattamento – mentre altre restino bloccate da dinamiche riconducibili alle learning disabilities, come l'identificazione rigida con il ruolo ("I'm my position") o lo spostamento della causa del problema su fattori esterni ("The enemy is out there").

I quadri teorici discussi nella prima parte della tesi hanno svolto funzioni analitiche differenziate. In particolare, lo Studio 1 si è fondato sul *modello a cipolla* della partecipazione per leggere in modo sistematico le caratteristiche strutturali, procedurali e funzionali dei processi partecipativi mappati, mentre lo Studio 2 ha adottato la prospettiva della learning organization come chiave interpretativa per comprendere come tali processi vengano (o meno) integrati nei meccanismi di apprendimento organizzativo degli enti locali. In questo senso, il *modello a cipolla* ha consentito di mostrare come, a fronte di una crescente diffusione di strumenti e dispositivi partecipativi, permangano differenze significative negli strati più interni dei processi – in termini di incidenza sulle decisioni, continuità e integrazione istituzionale – evidenziando una partecipazione spesso formalmente presente ma variabile nella sua capacità trasformativa.

Inoltre, le variabili esplorate nello Studio 2 – appartenenza politica, dimensione demografica e collocazione geografica – non descrivono semplicemente differenze “di contesto”, ma aiutano a leggere come cambino le condizioni di possibilità dell’apprendimento organizzativo. Esse incidono, ad esempio, sulla disponibilità di risorse, professionalità e infrastrutture organizzative, nonché sulla capacità dell’ente di stabilizzare la partecipazione e trasformarla da iniziativa episodica a routine decisionale integrata.

Le evidenze emerse da entrambi gli studi offrono un contributo originale all’interno del dibattito scientifico, integrando due filoni di ricerca spesso trattati separatamente: quello della partecipazione pubblica e quello dell’apprendimento organizzativo. Al tempo stesso, i risultati si pongono in dialogo con le linee guida dell’Agenda 2030, suggerendo che una governance più inclusiva e riflessiva è non solo auspicabile, ma possibile.

Infine, le indicazioni operative proposte intendono fornire uno strumento concreto per progettare e gestire processi partecipativi più efficaci, legittimati e capaci di generare apprendimento continuo. In un contesto caratterizzato da crescente complessità e instabilità, investire sulla partecipazione come risorsa organizzativa e non solo come adempimento normativo rappresenta una scelta strategica per costruire amministrazioni più resilienti, consapevoli e vicine ai bisogni dei cittadini.

Bibliografia

Agranoff, R. (2006). Inside collaborative networks: Ten lessons for public managers. *Public Administration Review*, 66(S1), 56–65. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00666.x>

Agrawal, P., Neel, A. H., Deresse, A. S., Gerber, S., & Alonge, O. (2023). Facilitators and barriers to community engagement in the Global Polio Eradication Initiative—A mixed methods study. *PLOS Global Public Health*, 3(4), e0001643. <https://doi.org/10.1371/journal.pgph.0001643>

Ahmed, M., Hussain, I., & Ali, R. Y. (2014). Role of leaders in learning organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(12), 422–430. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v4-i12/1343>

Aichholzer, G., & Rose, G. (2020). Experience with digital tools in different types of e-participation. In A. Bächtiger, J. S. Dryzek, J. Mansbridge, & M. Warren (Eds.), *The Oxford Handbook of Deliberative Democracy* (pp. 93–140). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-27184-8_4

Akbar, H., & Mandurah, S. (2014). Project-conceptualisation in technological innovations: A knowledge-based perspective. *International Journal of Project Management*, 32, 759–772. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.10.001>

Al-Abri, R. K., & Al-Hashmi, I. (2007). The learning organisation and health care education. *Sultan Qaboos University Medical Journal*, 7(3), 207–214. <https://journals.squ.edu.om/index.php/squmj/article/download/1309/1263>

Alamri, M. (2023). Transformational leadership and work engagement in public organizations: Promotion focus and public service motivation, how and when the effect occurs. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(1), 137–155. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2021-0544>

Allegretti, G., Bassoli, M., & Colavolpe, G. (2021). On the verge of institutionalisation? Participatory budgeting evidence in five Italian regions. *Financial Journal*, 13(2), 25–45. <https://doi.org/10.31107/20751990202122545>

Almond, G. A., & Verba, S. (1963). *The civic culture: Political attitudes and democracy in five nations*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Anderson, M. (2009). Beyond membership: A sense of community and political behavior. *Political Behavior*, 31(4), 603–627.

Anderson, M. R. (2010). Community psychology, political efficacy and trust. *Political Psychology*, 31(1), 59–84. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9221.2009.00734.x>

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.

Antonini, M., Colombo, C., & Leone, G. (2016). Political efficacy and trust: The role of perceived social impact. *Social and Personality Psychology Compass*, 10(11), 681–693. <https://doi.org/10.1111/spc3.12294>

Antonovici, C. G. (2020). Learning organization and knowledge management in the public sector: Case study. In *Proceedings of [Conference/Series]?* (pp. 76–91). <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=928859>

Antonucci, M. C., Sorice, M., & Volterrani, A. (2022). Social and digital vulnerabilities: The role of participatory processes in the reconfiguration of urban and digital space. *Frontiers in Political Science*, 4, Article 970958. <https://doi.org/10.3389/fpos.2022.970958>

Arbale, H., & Mutisya, D. N. (2024). Book review: *Research Methods for Business Students* (8th ed.) by M. N. K. Saunders, P. Lewis, & A. Thornhill. *African Quarterly Social Science Review*, 1(2), Article e002. <https://doi.org/10.51867/aqssr.1.2.2>

Ardichvili, A., Page, V., & Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 7, 64–77. <https://doi.org/10.1108/13673270310463626>

Argote, L., & Ren, Y. (2012). Transactive memory systems: A microfoundation of dynamic capabilities. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1375–1382.

Argyris, C. (1982). *Reasoning, learning, and action: Individual and organizational*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Argyris, C. (1985). *Strategy, change, and defensive routines*. London: Pitman.

Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.

Argyris, C., Putnam, R., & Smith, D. M. (1985). *Action science: Concepts, methods, and skills for research and intervention*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224.

Aslin, H., & Brown, V. (2004). *Towards whole of community engagement: A practical toolkit*. Canberra, ACT: Murray-Darling Basin Commission.

Association, I. (2000). *IAP2 Spectrum of Public Participation*. Seattle, WA: IAP2 International Federation. https://iap2.org.au/wp-content/uploads/2020/01/2018_IAP2_Spectrum.pdf

Ataman, C., Perrault, S. T., & Tunçer, B. (2024). Fostering inclusive urban design and planning: Enhanced trust and reliability through descriptive instructions for digital citizen participation. *Journal of Urban Technology*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/10630732.2024.2421729>

Azadegan, A., & Kolfschoten, G. L. (2014). An assessment framework for practicing facilitator. *Group Decision and Negotiation*, 23(5), 1013–1045. <https://doi.org/10.1007/S10726-012-9332-4>

Badia, F. (2022). Participatory budgeting in Italy: A phoenix rising from the ashes. In M. S. de Vries, J. Nemec, & D. Špaček (Eds.), *International Trends in Participatory Budgeting* (pp. 47–62). Cham: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-79930-4_3

Balla, A., & Mema, M. (2014). Civil participation as a necessity of democratic governance. *Interdisciplinary Journal of Research and Development*, 5(2), 39–48. <https://doi.org/10.56345/ijrdv5n204>

Bandura, A. (2000). *Autoefficacia: teoria e applicazioni*. Trento: Erickson.

Bandura, A. (2012). *Adolescenti e autoefficacia*. Trento: Erickson.

- Barnes, M. (1999). Researching public participation. *Local Government Studies*, 25(4), 60–75. <https://doi.org/10.1080/03003939908433967>
- Barrados, M., & Mayne, J. (2003). Can public sector organisations learn? *OECD Journal on Budgeting*, 3(3), 87–103. <https://doi.org/10.1787/BUDGET-V3-ART17-EN>
- Bartoletti, R., & Faccioli, F. (2020). Civic collaboration and urban commons: Citizen's voices on a public engagement experience in an Italian city. *Partecipazione e Conflitto*, 13(2), 1132–1151. <https://doi.org/10.1285/I20356609V13I2P1132>
- Basili, V. R., & Seaman, C. (2002). The experience factory organization. *IEEE Software*, 19(3), 30–31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bassoli, M. (2012). Participatory budgeting in Italy: An analysis of (almost democratic) participatory governance arrangements. *International Journal of Urban and Regional Research*, 36(6), 1183–1203. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2011.01023.x>
- Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for organizational learning: A literature review. *Knowledge Management Research & Practice*, 16(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/14778238.2017.1344214>

Batson, C. D., & Tsang, J.-A. (2002). Four motives for community involvement. *Journal of Social Issues*, 58(3), 429–445.

Baum, H. S. (2001). Citizen participation. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (Vol. 4, pp. 1840–1846). Oxford: Elsevier.

Bayraktaroğlu, S., & Kutanis, R. Ö. (2002). Öğrenen kamu örgütlerine doğru. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 51–65.

Beierle, T. C. (1999). Using social goals to evaluate public participation in environmental decisions. *Review of Policy Research*, 16(3–4), 75–103. <https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.1999.tb00879.x>

Bell, C. R. (2000). The mentor as partner. *Training and Development*, 54, 52–56.

Benade, L. (2012). Are school visions sustainable?: Assessing the relevance of Senge's notion of shared visions. *Journal of Educational Leadership, Policy and Practice*, 27(1), 64–73. <https://openrepository.aut.ac.nz/handle/10292/4927>

Benedetti, R., & Villa, M. (2013). The participatory turn at local level in time of crisis: Processes, conflicts and paradoxical effects (pp. 1–32). Retrieved from <http://www.rc21.org/conferences/berlin2013/RC21-Berlin-Papers-4/29-Benedetti%20Villa%20RC21%20-%20S29%20FINAL.pdf>

Benson, R. C., & Yuhr, L. B. (2016). The desk study. In C. W. Fetter, M. B. Abbott, & M. Johnson (Eds.), *Site characterization in karst and pseudokarst terrains: Practical strategies and technology for practicing engineers, hydrologists and geologists* (pp. 125–132). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9924-9_13

Bertolino, A., De Angelis, G., Polini, A., & Silingas, D. (2015). Learn PAd: Collaborative and model-based learning in public administrations (pp. 9–17). Retrieved from <http://ceur-ws.org/Vol-1400/paper6.pdf>

Bhérier, L., & Verhoeven, I. (2023). Introduction to the special issue: Facilitating citizen engagement in interactive governance. *Local Government Studies*, 49(4), 723–737. <https://doi.org/10.1080/03003930.2023.2245340>

Bhérier, L., Gauthier, M., & Simard, L. (2017). *The professionalization of public participation*. London: Routledge.

Biermann, O., Kuchenmüller, T., Panisset, U., & Leys, M. (2018). Policy dialogues: Facilitators' perceived role and influence. *International Journal of Health Governance*, 23(2), 120–133. <https://doi.org/10.1108/IJHG-12-2017-0063>

Binza, S. M. (2005). Developing a learning public organization and improving the productivity of public human resources. *Journal of Public Administration*, 40(2), 105–120.

Birk, A., Dingsøyr, T., & Stålhane, T. (2002). Postmortem: Never leave a project without it. *IEEE Software*, 19(3), 43–45.

Blečić, I., Muroi, E., & Saiu, V. (2024). The innovative management of community space as a key strategy to guide urban regeneration programs: The experience of the Neighbourhood-Hub Project (pp. 349–360). Cham: Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54096-7_31

Bobbio, L. (2007). *Amministrare con i cittadini: Viaggio nelle pratiche di partecipazione in Italia*. Bologna: Il Mulino.

Bobbio, L., & Pomatto, G. (2007). *Il coinvolgimento dei cittadini nelle scelte pubbliche*. Rome: Formez.

Boerner, C. (2018). Inter-organizational learning. In A. M. Pettigrew, E. C. Fenton, & N. S. Duke (Eds.), *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management* (pp. 807–814). Cham: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8_488

Boin, A., & van Eeten, M. J. G. (2013). The resilient organization. *Public Management Review*, 15(3), 429–445.

Bonsón, E., & Ratkai, M. (2013). A set of metrics to assess stakeholder engagement via social media. *Online Information Review*, 37(5), 818–836. <https://doi.org/10.1108/OIR-03-2012-0054>

Borgonovi, E. (2018). *Principi e sistemi aziendali delle amministrazioni pubbliche*. Egea.

Bosch, R. (2023). Template analyse: handig, maar bij verkeerde toepassing vooroordeelbevestigend. *KWALON*, 28(2), 88–101. <https://doi.org/10.5117/KWA2023.2.002.BOSC>

Bottin, J., & Mazeaud, A. (2023). The deliberative public servants: The roles of public servants in citizens' assemblies. In C. Bächtiger, P. Mair, & J. Elstub (Eds.), *The handbook of deliberative democracy and practice* (pp. 337–347). Berlin: De Gruyter.

Brazelton, J., & Gorry, G. A. (2003). Creating a knowledge sharing community: If you build it, will they come? *Communications of the ACM*, 46(2), 23–25.

Breux, S. (2006). *Les dimensions territoriales de la démocratie participative*, 69, 71–85. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2148202>

Briscoe, G., & Mulligan, C. (2014). *Digital innovation: The hackathon phenomenon*. London: Creativeworks London, Queen Mary University of London.

Brodsky, A. E., O'Campo, P. J., & Aronson, R. E. (1999). PSOC in community context: Multilevel correlates of a measure of psychological sense of community in low-income, urban neighborhoods. *Journal of Community Psychology*, 27(6), 659–679.

Brooks, J., & King, N. (2014). Doing template analysis: Evaluating an end of life care service. *SAGE Research Methods Case*. <https://doi.org/10.4135/9781446273050>

Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2, 40–57.

Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford: Oxford University Press.

Buckwalter, N. D. (2014). When do public administrators prefer participatory governance? *Public Administration Review*, 74(5), 576–588. <https://doi.org/10.1111/puar.12217>

Bui, H. T. M., & Baruch, Y. (2010). Creating learning organizations: A systems perspective. *The Learning Organization*, 17(3), 208–227. <https://doi.org/10.1108/09696471011034919>

Bujor, A. L. (2011). Organizational learning and learning organizations. *Review of Management and Economics*, 8, 181–189.

Burini, C. (2024). *Governare lo spazio pubblico nelle città italiane: Patti di collaborazione e imprese di comunità tra convivialità ed efficacia collettiva*. Milan: FrancoAngeli.

Busenberg, G. J. (2007). Citizen participation and collaborative environmental management in the marine oil trade of coastal Alaska. *Coastal Management*, 35(2–3), 239–253. <https://doi.org/10.1080/08920750601042310>

Bussu, S., & Bartels, K. P. R. (2014). Facilitative leadership and the challenge of renewing local democracy in Italy. *International Journal of Urban and Regional Research*, 38(6), 2256–2273. <https://doi.org/10.1111/1468-2427.12070>

Caldwell, R. (2012). Leadership and learning: A critical reexamination of Senge's learning organization. *Systemic Practice and Action Research*, 25(1), 39–55. <https://doi.org/10.1007/S11213-011-9201-0>

Callanan, M. (2005). Institutionalizing participation and governance? New participative structures in local government in Ireland. *Public Administration*, 83(4), 909–929. <https://doi.org/10.1111/padm.2005.83.issue-4>

Campbell, D. (2010). Democratic norms to deliberative forms: Managing tools and trade-offs in community-based civic engagement. *Public Administration & Management*, 15(1), 305–341.

Cao, Y. (2010). Study of organizational learning. In *Proceedings of the International Conference on E-Health Networking, Digital Ecosystems and Technologies* (EDT) (pp. 165–167). <https://doi.org/10.1109/EDT.2010.5496614>

Cartocci, R. (2007). *Mappe del tesoro: Atlante del capitale sociale in Italia*. Bologna: Il Mulino.

Castañeda Zapata, D. I., & Perez Acosta, A. M. (2016). ¿Cómo se produce el aprendizaje individual en el aprendizaje organizacional? Una exploración más allá del proceso de

Intuir. *Revista Perspectivas Organizacionales*, 24, 3–15. Retrieved from <http://209.97.135.77/index.php/RPO/article/download/59/59>

Castelloe, P., & Watson, T. (2000). The participatory change process: A capacity building model from a US NGO. *Development in Practice*, 10(2), 240–244. <https://doi.org/10.1080/09614520050010296>

Cerquetti, M., Sánchez-Mesa Martínez, L. J., & Vitale, C. (2019). *The management of cultural heritage and landscape in inner areas* (Vol. 19, pp. 1–342). <https://unimc.it/handle/11393/250421>

Chandler, D. (2000). Active citizens and the therapeutic state: The role of democratic participation in local government reform. *Policy & Politics*, 29, 3–14. <https://doi.org/10.1332/0305573012501161>

Chandler, D. (2001). Active citizens and the therapeutic state: The role of democratic participation in local government reform. *Policy & Politics*, 29(1), 3–14.

Chau, T., Maurer, F., & Melnik, G. (2003). Knowledge sharing: Agile methods vs. Tayloristic methods. In *Twelfth IEEE International Workshops on Enabling Technologies: Infrastructure for Collaborative Enterprises* (pp. 302–307). Linz, Austria: IEEE Computer Society.

Chauhan, H., & Kalkis, H. (2021). Integrating individual and intra-organizational learning for calibration of organization's performance (pp. 3–10). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80713-9_1

Chávez, B., & Bernal, A. (2008). Planning hydroelectric power plants with the public: A case of organizational and social learning in Mexico. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 26(3), 163–176. <https://doi.org/10.3152/146155108X363052>

Chavis, D. M., & Wandersman, A. (1990). Sense of community in the urban environment: A catalyst for participation and community development. *American Journal of Community Psychology*, 18(2), 55–81.

Cheng, E. W., & Hampson, I. (2008). Transfer of training: A review and new insights. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 327–341. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00230.x>

Cheng, H. G., & Phillips, M. R. (2014). Secondary analysis of existing data: Opportunities and implementation. *Shanghai Archives of Psychiatry*, 26(6), 371–375. <https://doi.org/10.11919/J.ISSN.1002-0829.214171>

Cheng, N. (2009). Knowledge sharing and knowledge broker of organizations. In *Proceedings of FITME '09: Future Information Technology and Management Engineering* (pp. 195–198). Washington, DC: IEEE Computer Society. <https://doi.org/10.1109/FITME.2009.54>

Chess, C., & Johnson, B. B. (2006). Organizational learning about public participation: “Tiggers” and “Eeyores.” *Human Ecology Review*, 13(2), 182–191.

Cheyne, C., & Comrie, M. (2002). Enhanced legitimacy for local authority decision making: Challenges, setbacks and innovation. *Policy & Politics*, 30(4), 469–482. <https://doi.org/10.1332/030557302760590404>

Christensen, H. S. (2020). How citizens evaluate participatory processes: A conjoint analysis. *European Political Science Review*, 12(2), 239–253. <https://doi.org/10.1017/S1755773920000107>

Christensen, R. K., & Gazley, B. (2008). Capacity for public administration: Analysis of meaning and measurement. *Public Administration and Development*, 28(4), 265–279. <https://doi.org/10.1002/pad.500>

Christensen, T., & Lægreid, P. (2018). An organization approach to public administration. In X. Guo & Y. Xu (Eds.), *Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (pp. 1087–1104). London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_55

Chuah, K. B., & Law, K. M. Y. (2020). What is organizational learning. In R. Darcy & L. McKenna (Eds.), *Organizational Learning: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 3–14). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-23997-8_1

Cillo, P. (2005). Fostering market knowledge use in innovation: The role of internal brokers. *European Management Journal*, 23, 404–412.

Clanon, J. (2009). The relevance of organizational learning for high performing social networks. Retrieved from https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-1-4419-0251-1_3.pdf

Clark, K. M. (2021). Double-loop learning and productive reasoning: Chris Argyris's contributions to a framework for lifelong learning and inquiry. *Philosophical Inquiry in Education*, 24(1), 2. <https://doi.org/10.22543/0796.241.1042>

Cohen, M. X. (1991). Individual learning and organizational routine: Emerging connections. *Organization Science*, 2(1), 135–146. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.135>

Common, R. (2004). Organisational learning in a political environment. *Policy & Politics*, 32(1), 1–24.

Cooper, T. L., Bryer, T. A., & Meek, J. W. (2006). Citizen-centered collaborative public management. *Public Administration Review*, 66(S1), 76–88. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00668.x>

Corsi, C. (2012). A first important experience in participatory democracy in Italy: Region of Tuscany Law No. 69 of 27 December 2007. *Perspectives on Federalism*, 4(1), 10.

Costi, D., Carpi, G., Fanfoni, A., & Ortolan, E. (2024). A model of innovative participation in urban regeneration processes of venues born from a collective vocation: Parma Città d'Oro experience. In V. Mazzoleni & B. Stolfi (Eds.), *Innovative public participation practices for*

sustainable urban regeneration (pp. 15–32). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-99-9595-0_2

Cowan, D. A. (1991). The effect of decision-making styles and contextual experience on executives' descriptions of organizational problem formulation. *Journal of Management Studies*, 28(3), 277–297. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1991.tb00764.x>

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Criscuolo, L., Bordogna, G., Benessia, A., Bergami, C., Calastri, E., Capocéfalo, V., Caretto, A., Cavallo, C., Chakraborty, A., Colella, C., Colucci-Gray, L., Crosetto, S., De Lazzari, A., Di Lonardo, S., Ercole, E., Giuffredi, R., Grasso, F., Grasso, V., & L'Astorina, A. (2024). Developing a participatory process for soil fertility: A case study in an urban area of Italy. *Sustainability*, 16(12), 4882. <https://doi.org/10.3390/su16124882>

Cristofoli, D., Macciò, L., & Meneguzzo, M. (2014). When civic culture meets strategy: Exploring predictors of citizen engagement in participatory strategic plans in Italy. In P. Joyce & A. Drumaux (Eds.), *Strategic management in public organizations: European practices and perspectives* (pp. 133–147). London: Routledge.

Cristofoli, D., & Valotti, G. (2022). *Public Management*. Egea.

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537. <https://doi.org/10.2307/259140>

Crowder, R., Hughes, G., & Hall, W. (2002). Approaches to locating expertise using corporate knowledge. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 11, 185–200.

Cuffa, D., & Steil, A. V. (2019). Organizational learning in public organizations: An integrative review. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 9(3), 112–123. <https://doi.org/10.22279/navus.2019.v9n3.p112-123.875>

Cui-zu, C. (2008). Learning organization and organizational learning. *Adult Education Quarterly*, 58(4), 299–315. <https://doi.org/10.1177/0741713608314086>

Dahl, Y., & Sharma, K. (2022). Six facets of facilitation: Participatory design facilitators' perspectives on their role and its realization. *Proceedings of the CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*. <https://doi.org/10.1145/3491102.3502013>

Davididi, M., & Tonon, I. (2000). *Organizzazioni pubbliche e apprendimento*. Milan: Franco Angeli.

Davidow, W., & Malone, M. (1992). *The virtual corporation: Structuring and revitalizing the corporation for the 21st century*. New York, NY: Harper Business.

Davidson, W. B., & Cotter, P. R. (1986). Sense of community and political participation. *Journal of Community Psychology*, 17(2), 119–125.

De Angelis, G., Pierantonio, A., Polini, A., Re, B., Thönssen, B., & Woitsch, R. (2016). Modeling for learning in public administrations—The Learn PAd approach. In M. W. Stewart (Ed.), *Advanced methodologies and technologies in government and society* (pp. 575–594). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-39417-6_26

De Filippi, F., Coscia, C., Cocina, G. G., Lazzari, G., & Manzo, S. (2020). Digital participatory platforms for civic engagement: A new way of participating in society? Analysis of case studies in four EU countries. *International Journal of Urban Planning and Smart Cities*, 1(1), 1–21. <https://doi.org/10.4018/IJUPSC.2020010101>

De Marco, M. (2015, July 1–4). Managing complexity to make co-production policies work. Paper presented at the International Conference of Public Policy (ICPP 2015), Milan, Italy.

de Mendonça, A. R. R., Leal Filho, W., & Alves, F. (2023). *Public participation and climate change governance: Between political approach and local actors' perspective in two Macaronesian territories*. *Frontiers in Environmental Science*, 11. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2023.1094178>

De Vries, M. S. (2008). Stability despite reforms: Structural asymmetries in Dutch local policy networks. *Local Government Studies*, 34(2), 221–243. <https://doi.org/10.1080/03003930701852286>

Dechant, K., Marsick, V. J., & Kasl, E. (2000). Team learning: A model for effectiveness in high performing teams (Vol. 7). Bingley: Emerald Group Publishing. [https://doi.org/10.1016/S1572-0977\(00\)07004-7](https://doi.org/10.1016/S1572-0977(00)07004-7)

Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The New Public Service: Serving, not Steering*. Routledge.

Deng, Q., Zhou, D., Dekkers, R., & Chia, R. (2023). Are James March's 'exploration' and 'exploitation' separable? Revisiting the dichotomy in the context of innovation management. *Technological Forecasting and Social Change*, 192, Article 122592. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122592>

Denters, B. (2005). De burger aan zet? Stadsbestuur en burgerparticipatie: Drie ontwikkelingen en uitdagingen. *City Journal*, 1(1), 21–26.

Denters, B., Goldsmith, M., Ladner, A., Mouritzen, P., & Rose, L. (2014). *Size and local democracy*. Cheltenham: Edward Elgar.

DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627–647.

Dewhurst, F. W., & Cegarra-Navarro, J. G. (2004). External communities of practice and relational capital. *The Learning Organization*, 11, 322–331. <https://doi.org/10.1108/09696470410538224>

Diamond, M. A. (1986). Resistance to change: A psychoanalytic critique of Argyris and Schön's contributions to organization theory and intervention. *Journal of Management Studies*, 23(5), 543–562. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1986.tb00436.x>

Dienel, P. (2002). *Planning cells: Citizen participation in political decision-making*. Opladen & Farmington Hills, MI: Leske + Budrich.

Dillard, K. N. (2013). Envisioning the role of facilitation in public deliberation. *Journal of Applied Communication Research*, 41(3), 217–235. <https://doi.org/10.1080/00909882.2013.826813>

Ding, M., & Wang, C. (2024). Relationship between leadership style and public service motivation: A meta-analysis. *Social Behavior and Personality*, 52(2), 1–12. <https://doi.org/10.2224/sbp.12980>

Dipartimento della Funzione Pubblica & Formez PA. (2013). *Linee guida per la partecipazione nei processi decisionali pubblici: PON Governance e Azioni di Sistema (2007–2013)*. Roma: Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Dochy, F., Laurijssen, J., & Kyndt, E. (2011). Systems thinking and building learning organisations: P. Senge. In F. Dochy, D. Gijbels, M. Segers, & P. van den Bossche (Eds.), *Theories of learning for the workplace: Building blocks for training and professional development programmes* (pp. 87–114). London:

Routledge. [https://doi.org/10.4324/9780203817995-](https://doi.org/10.4324/9780203817995-10)

10 [repository.uantwerpen.beResearchGate](https://repository.uantwerpen.be/researchgate)

Döös, M., Johansson, P. E., & Wilhelmson, L. (2015). Organizational learning as an analogy to individual learning? A case of augmented interaction intensity. *Vocations and Learning*, 8(1), 55–73. <https://doi.org/10.1007/S12186-014-9125-9>

Dorairaj, S., Noble, J., & Malik, P. (2012). Knowledge management in distributed agile software development. In Agile Alliance (Ed.), *Agile Conference* (pp. 64–73). Dallas, TX: IEEE Computer Society.

Downe, J. D., Hartley, J., & Rashman, L. (2002, August 9–14). Networking among public service organizations: Learning and change through the Beacon Council Scheme. In *Academy of Management Meeting Proceedings, 2002* (Vol. 2002, pp. B1–B6). Denver, CO: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/apbpp.2002.7519425>

Dumaine, B. (1994, October 17). Mr. Learning Organization. *Fortune*, 130(8), 147–148, 150, 154–157. <https://eric.ed.gov/?id=EJ490452> ERIC

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., Pearce, O., & Tinkler, J. (2006). *Achieving innovation in central government organisations*. London: National Audit Office. <https://www.nao.org.uk/reports/achieving-innovation-in-central-government/>

Dunphy, D., Turner, D., & Crawford, M. (1997). Organizational learning as the creation of corporate competencies. *The Journal of Management Development*, 16(4), 232–244. <https://doi.org/10.1108/02621719710164526>

Dwitasari, K. A. (2024). Mengkaji perkembangan partisipasi warga negara dalam tata kelola pemerintahan yang baik. *Eksekusi/Eksekusi, Makassar*, 2(2), 15–24. <https://doi.org/10.55606/eksekusi.v2i2.1072>

Easterby-Smith, M. (1990). *Creating a learning organization*. Retrieved from <https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/44260/>

Easterby-Smith, M. (1997). Disciplines of organizational learning: Contributions and critiques. *Human Relations*, 50(9), 1085–1113. <https://doi.org/10.1177/001872679705000903>

Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (2011). *Handbook of organizational learning and knowledge management* (2nd ed.). Chichester: Wiley.

Edelenbos, J. (2000). *Proces in vorm: Procesbegeleiding van interactieve beleidsvorming over lokale ruimtelijke projecten*. Rotterdam: Lemma.

Eisenberg, A., Davidova, J., Ignatjeva, S., & Rauckiene-Michaelsson, A. (2021). Assessing the interrelations between organizational learning culture and organizational citizenship behavior in the public sector. *Tiltai*, 79(2), 85–98. <https://doi.org/10.15181/tbb.v79i2.1779> research.amanote.com

Eisler, R. (2015). A conversation with Peter Senge: Transforming organizational cultures. *Interdisciplinary Journal of Partnership Studies*, 2(1), 2. <https://doi.org/10.24926/ijps.v2i1.98> Publishing Services

Elkin, G., Zhang, H., & Cone, M. H. (2011). The acceptance of Senge's learning organization model among managers in China: An interview study. *The International Journal of Management*, 28(4), 354–364. <https://www.questia.com/library/journal/1P3-2640150151/the-acceptance-of-senge-s-learning-organisation-model>

Équipe del Mediatore europeo. (2019). *La democrazia in Europa: Investire su un'effettiva partecipazione cittadina*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2869/936310>

Ernst, A.-S., & Fuchs, D. (2022). Power dynamics, shifting roles, and learning: Exploring key actors in participation processes in the German energy transformation (Energiewende). *Energy Research & Social Science*, 85, Article 102420. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2021.102420>

Escobar, O. (2011). *Public dialogue and deliberation: A communication perspective for public engagement practitioners*. Edinburgh: UK Beacons for Public Engagement

Escobar, O. (2017). Making it official: Participation professionals and the challenge of institutionalizing deliberative democracy. In L. Bherer, M. Gauthier, & L. Simard (Eds.), *The Professionalization of Public Participation* (pp. 141–164). London & New York: Routledge.

Fægri, T. E., Dybå, T., & Dingsøyr, T. (2010). Introducing knowledge redundancy practice in software development: Experiences with job rotation in support work. *Information and Software Technology*, 52, 1118–1132.

Fang, C. (2012). Organizational learning as credit assignment: A model and two experiments. *Organization Science*, 23(6), 1717–1732.

Farinosi, M., Cirulli, A., & Fortunati, L. (2023). What do participants participate in? Insights from the community of Peccioli. *Information, Communication & Society*, 27(11), 2059–2076. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2023.2275004>

Fasoli, E., Bastiani, M., & Puma, F. (2021). *Public participation in the implementation in Italy of the water-related directives* (pp. 461–483). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-69075-5_19

Fazi, E., & Smith, J. (2006). *Civil Dialogue: Making It Work Better*. Brussels: Civil Society Contact Group.

Fillion, G., Koffi, V., & Ekionea, J.-P. (2015). Peter Senge's learning organization: A critical view and the addition of some new concepts to actualize theory and practice. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 19(3), 73–90.

Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803–813.

Fiorani, G., Chiper, R. A., & Gerio, C. D. (2024). A comparative exploration of youth participation in local sustainable development: Insights from Italian metropolitan cities. *International Journal of Public Sector Management*. <https://doi.org/10.1108/ijpsm-01-2024-0020>

Fischer, D., Brändle, F., Mertes, A., Pleger, L. E., Rhyner, A., & Wulf, B. (2020). Partizipation im digitalen Staat: Möglichkeiten und Bedeutung digitaler und analoger Partizipationsinstrumente im digitalen Transformationsprozess. *Zeitschrift für Politikberatung*, 12(2), 45–68.

Fischer, F. (2000). *Citizens, experts, and the environment: The politics of local knowledge*. Durham, NC: Duke University Press.

Fishkin, J. S. (1995). *The Voice of the People: Public Opinion and Democracy*. New Haven, CT: Yale University Press.

Flood, R. L. (1999). *Rethinking the Fifth Discipline: Learning within the Unknowable*. London: Routledge.

Florin, P. R., & Wandersman, A. (1984). Cognitive social learning and participation in community development. *American Journal of Community Psychology*, 12, 689–708.

Forester, J. (2013). *Planning in the face of conflict: The surprising possibilities of facilitative leadership*. London: Routledge.

French, S., & Bayley, S. (2011). Public participation: Comparing approaches. *Journal of Risk Research*, 14(2), 241–257. <https://doi.org/10.1080/13669877.2010.515316>

Friedman, V. J. (2001). The individual as agent of organizational learning. In M. Dierkes, A. Antal, J. Child, & I. Nonaka (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge* (pp. 398–414). Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198295839.003.0022>

Friess, D., & Herff, N. K. (2023). The doctors of democracy: Self-image and democratic values of participatory practitioners. *Journal of Deliberative Democracy*, 19(1). <https://doi.org/10.16997/jdd.1353>

Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*, 66(s1), 66–75. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00667.x>

Fung, A., & Warren, M. E. (2011). The Participedia Project: An introduction. *International Public Management Journal*, 14(3), 341–362. <https://doi.org/10.1080/10967494.2011.618309>

Fung, A., & Wright, E. O. (2001). Deepening democracy: Innovations in empowered participatory governance. *Politics & Society*, 29(1), 5–42.

Fussan, C. (1997). Organizational learning—Theoretischer Hintergrund. In C. Fussan & F. Bleicher (Eds.), *Organizational Learning* (pp. 7–43). Tübingen: Deutscher Universitätsverlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-95424-4_3

Galbraith, P. (2001). Systems thinking: A lens and scalpel for organizational learning. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED453186.pdf>

Gallupe, B. (2001). Knowledge management systems: Surveying the landscape. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 61–77.

Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.

Gastil, J., Richards, R. C., Ryan, M., & Smith, G. (2020). Testing assumptions in deliberative democratic design: A preliminary assessment of the efficacy of the Participedia data archive as an analytic tool. *Journal of Public Deliberation*, 13(2), Article 6. <https://doi.org/10.16997/jdd.277>

Gbikpi, B. (2005). Dalla teoria della democrazia partecipativa a quella deliberativa: quali possibili continuità? *Stato e mercato*, 25(1), 97–130. <https://doi.org/10.1425/19636>

Geekiyanage, D., Fernando, T., & Keraminiyage, K. (2021). Mapping participatory methods in the urban development process: A systematic review and case-based evidence analysis. *Sustainability*, 13, Article 8992. <https://doi.org/10.3390/su13168992>

Ghaffari, H. R., & Tonkaboni, A. (2020). Challenges of public participation in environmental policy-making in developing countries: Evidence from Iran. *Journal of Environmental Planning and Management*, 63(12), 2159–2177. <https://doi.org/10.1080/09640568.2020.1724236>

Gherghina, S. (2025). Political parties and forms of citizens' involvement in decision-making: A special section. *Political Studies Review*. <https://doi.org/10.1177/14789299241307218>

Gianolla, C. (2016). Political parties and participative approaches to democracy. *Perspectivas*, 13(13), 7–29. <https://doi.org/10.21814/perspectivas.58>

Gibbs, G. R. (2012). *Template analysis: An interview with Prof. Nigel King*. University of Huddersfield. <https://eprints.hud.ac.uk/id/eprint/22755/>

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226. <https://doi.org/10.5465/20159573>

Gilson, C., Dunleavy, P., & Tinkler, J. (2009). Organizational learning in government sector organizations: Literature review. Retrieved from http://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2009/02/n0809129_Literature_review.pdf

Giovene di Girasole, E., Daldanise, G., & Clemente, M. (2018). *Strategic collaborative process for cultural heritage* (pp. 359–368). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-92102-0_38

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine.

Glennon, R., Hodgkinson, I. R., & Knowles, J. (2019). Learning to manage public service organizations better: A scenario for teaching public administration. *Teaching Public Administration*, 37(1), 31–45. <https://doi.org/10.1177/0144739418798148>

Greiling, D., & Halachmi, A. (2013). Accountability and organizational learning in the public sector. *Public Performance & Management Review*, 36(3), 380–406.

Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026>

Habibie, H., Sriskandarajah, N., & Packham, R. G. (2004). Facilitating participatory evaluation as a learning process. Retrieved from <https://researchdirect.westernsydney.edu.au/islandora/object/uws:7199>

Haider, S., Sharjeel, M. Y., Khan, F., & Khan, R. J. (2020). Applying Senge's learning organization model on secondary schools: Teachers' perception about current practices and processes. *Journal of Educational and Health Research*, 10(2), 19–29. <http://journal.uob.edu.pk/journal/index.php/jehr/article/view/126>

Halvorsen, K. E. (2003). Assessing the effects of public participation. *Public Administration Review*, 63(5), 535–543. <https://doi.org/10.1111/puar.2003.63.issue-5>

Hanaki, N., & Owan, H. (2013). Autonomy, conformity and organizational learning. *Administrative Sciences*, 3(3), 32–52. <https://doi.org/10.3390/admsci3030032>

Hansen, J. Ø., Jensen, A., & Nguyen, N. (2020). The responsible learning organization: Can Senge (1990) teach organizations how to become responsible innovators? *The Learning Organization*, 27(1), 65–74. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2019-0164>

Hara, N., & Schwen, T. M. (2006). Communities of practice in workplaces: Learning as a naturally occurring event. *Performance Improvement Quarterly*, 19(3), 93–114. <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.2006.tb00367.x>

Harvey, C., & Denton, J. (1999). To come of age: The antecedents of organizational learning. *Journal of Management Studies*, 36(7), 897–918. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00163>

He, X. (2020). The role of social trust in public participation in environmental governance: Empirical evidence from households in China. *Review of European and Environmental Economics*, 2(2), 191–206. <https://doi.org/10.25082/REE.2020.02.005>

Hedelin, B., Evers, M., Alkan-Olsson, J., & Jonsson, A. (2017). Participatory modelling for sustainable development: Key issues derived from five cases of natural resource and disaster risk management. *Environmental Science & Policy*, 76, 185–196.

Heierbacher, S. (2005). NCDD's Engagement Streams Framework. Retrieved from <https://ncdd.org/rc/item/2005-engagement-streams-framework>

Heller, K., Price, R. H., Reinhartz, S., Riger, S., Wandersman, A., & D'Aunno, T. A. (1984). *Psychology and community change: Challenges of the future*. Monterey, CA: Brooks/Cole.

Hindrichs, I. (2008). Tradurre il valore democratico in prassi organizzativa: il commercio equo e solidale tra Messico e Italia (Tesi di dottorato). Università degli Studi di Torino.

Hoegl, M., & Schulze, A. (2005). How to support knowledge creation in new product development. *European Management Journal*, 23, 263–273. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2005.04.004>

Hollow, M. (2014). Strategic inertia, financial fragility and organizational failure: The case of the Birkbeck Bank, 1870–1911. *Business History*, 56(5), 1–19.

Huang, J. C., & Newell, S. (2003). Knowledge integration processes and dynamics within the context of cross-functional projects. *International Journal of Project Management*, 21, 167–176.

Huang, R. M. (2016). *Organizational learning: The path to growth* (Master's thesis). Claremont Graduate University. https://scholarship.claremont.edu/scripps_theses/851/

Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>

Hutasuhut, I. J., Adruce, S. A. Z., & Bujang, S. (2016). Practices of the five disciplines of learning organization in a private organization in Indonesia. *Journal of Workplace Learning*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3002298

Hutasuhut, I. J., Adruce, S. A. Z., & Jonathan, V. (2021). How a learning organization cultivates self-directed learning. *Journal of Workplace Learning*, 33(5), 334–347. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2020-0074>

Iaione, C., De Nictolis, E., & Santagati, M. (2022). Participatory governance of culture and cultural heritage: Policy, legal, economic insights from Italy. *Frontiers in Sustainable Cities*, 4. <https://doi.org/10.3389/frsc.2022.777708>

Ianniello, M., Iacuzzi, S., Fedele, P., & Brusati, L. (2019). Obstacles and solutions on the ladder of citizen participation: A systematic review. *Public Management Review*, 21(1), 21–46. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1537712>

Imperial, M. T., & Prentice, C. R. (2022). Using service learning in public administration programs: Best practices and challenges. In *Science, Technology & Human Values*, 29, 512. <https://doi.org/10.4337/9781800375697.00039>

Isobel, S., Dixon, K., Tutt, A., Clay, B., & Lim-Gibson, S. (2025). The challenging process of developing an antenatal social intervention for parents from culturally diverse backgrounds to reduce postnatal distress: A participatory action research study. *Health Expectations*, 28(1). <https://doi.org/10.1111/hex.70135>

Istat. (2020). *La partecipazione politica in Italia*. Rome: Istituto Nazionale di Statistica.

Jiang, Q., Naseem, M., Lai, J., Toyama, K., & Papalambros, P. Y. (2022). Understanding power differentials and cultural differences in co-design with marginalized populations. *The Compass*. <https://doi.org/10.1145/3530190.3534819>

Johnston, M. P. (2014). Secondary data analysis: A method of which the time has come. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*, 3(3), 619–626.

Jones, N. B., Herschel, R. T., & Moesel, D. D. (2003). Using “knowledge champions” to facilitate knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 7, 49–63. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/230328565?accountid=10218>

Juarez, J. A., & Brown, K. D. (2008). Extracting or empowering? A critique of participatory methods for marginalized populations. *Landscape Journal*, 27(2), 190–204. <https://doi.org/10.3368/lj.27.2.190>

Kaner, S., & Lind, L. (1996). *Facilitator's guide to participatory decision-making*. Gabriola Island, BC: New Society Publishers.

Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2011). Shared vision in customer and staff satisfaction: Relationships and their consequences. *Journal of Applied Business Research*, 25(4), 9–22. <https://doi.org/10.19030/jabr.v25i4.1012>

Karim, N. S., & Hussein, R. (2008). Managers' perception of information management and the role of information and knowledge managers: The Malaysian perspectives. *International Journal of Information Management*, 28, 114–127. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/212082009?accountid=10218>

Kaupa, S. (2022). Organizational learning culture and sustainable competitive advantage: Implications for organizational development specialists. *Development and Learning in Organizations*, 37(2), 7–9. <https://doi.org/10.1108/dlo-12-2021-0214>

Keegan, M. J. (2024). Leadership insights from *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* by Peter M. Senge. Washington, DC: IBM Center for The Business of Government.

Kelly, M. M., Martin Peters, T., & Strohm Farber, J. (2024). Secondary data analysis: Using existing data to answer new questions. *Journal of Pediatric Health Care*, 38(4), 615–618. <https://doi.org/10.1016/j.pedhc.2024.03.005>

Kesby, D. (2008). Exploring the power of action learning. *KM Review*, 11(5), 26–29.

Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly*, 61(2), 121–140. <https://doi.org/10.2307/2787065>

Kickert, W. J. M., Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. M. (1997). *Managing complex networks: Strategies for the public sector*. London: Sage Publications.

Kim, S., & Schachter, H. L. (2013). Citizen participation in the budget process and local government accountability. *Public Performance & Management Review*, 36(3), 456–471. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576360304>

King, N. (1998). Template analysis. In G. Symon & C. Cassell (Eds.), *Qualitative methods and analysis in organizational research: A practical guide* (pp. 118–134). London: Sage.

King, N. (1998). Using template in a thematic analysis of text. In G. Symon & C. Cassell (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp. 256–270). London: Sage.

King, N. (2004). Using templates in the thematic analysis of text. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp. 256–270). London: Sage.

King, N., & Brooks, J. (2016). *Template analysis for business and management students*. London: Sage.

King, N., Brooks, J., & Tabari, S. (2018). Template analysis in business and management research. In M. Ciesielska & D. Jemielniak (Eds.), *Qualitative methodologies in organization studies* (Vol. 2, pp. 179–206). Cham: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-65442-3_8

Kingsbury, P. (1999). Analysis of learning organization theories and their application to public organizations. *DTIC Report AD-A364145*. <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a364145.pdf>

Klijn, E.-H., & Koppenjan, J. (2000). Politicians and interactive decision making: Institutional spoilsports or playmakers. *Public Administration*, 78(2), 365–387. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00210>

Klimecki, R., & Laßleben, H. (1998). What causes organizations to learn. Retrieved from <https://kops.uni-konstanz.de/handle/123456789/4187>

Kluge, A., & Schilling, J. (2003). Organizational learning and learning organizations: Theory and empirical findings. *The Psychologist-Manager Journal*, 6(1), 31–50. <https://doi.org/10.1037/h0095917>

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Krishnaveni, R., & Sujatha, R. (2012). Communities of practice: An influencing factor for effective knowledge transfer in organizations. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 10(1), 26–40.

Kühbacher, D. (2023). A dynamic and empowering organizational learning system. In *Advances in Learning Organizations* (pp. 201–231). Singapore: Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-19-4078-1_9

Landry, J., & Angeles, L. (2011). Institutionalizing participation in municipal policy development: Preliminary lessons from a start-up process in Plateau-Mont-Royal. *Canadian Journal of Urban Research*, 20(1), 105–131.

Landry, J., & von Lieres, B. (2022). Strengthening democracy through knowledge mobilization: Participedia – A citizen-led global platform for transformative and democratic learning. *Journal of Transformative Education*, 20(3), 206–225. <https://doi.org/10.1177/15413446221103191>

Landström, C. (2025). *Participatory modelling* (pp. 521–526). <https://doi.org/10.11647/obp.0418.35>

Landwehr, C. (2014). Facilitating deliberation: The role of impartial intermediaries in deliberative mini-publics. In K. Grönlund, A. Bächtiger, & M. Setälä (Eds.), *Deliberative Mini-Publics: Involving Citizens in the Democratic Process* (pp. 77–92). Colchester: ECPR Press.

Langer, E. J. (1975). The illusion of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(2), 311–328.

Leighninger, M. (2007). Is everything up to date in Kansas City? Why ‘citizen involvement’ may soon be obsolete. *National Civic Review*, 96(2), 12–27. [https://doi.org/10.1002/\(ISSN\)1542-7811](https://doi.org/10.1002/(ISSN)1542-7811)

Lenart-Gansiniec, R. (2021). The effect of crowdsourcing on organizational learning: Evidence from local governments. *Government Information Quarterly*, 38(3), Article 101593. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101593>

Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40(3), 112–132.

Lessard, S., Bareil, C., Lalonde, L., Duhamel, F., Hudon, E., Goudreau, J., & Lévesque, L. (2015). External facilitators and interprofessional facilitation teams: A qualitative study of their roles in supporting practice change. *Implementation Science*, 11(1), 97. <https://doi.org/10.1186/S13012-016-0458-7>

Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95–112.

Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319–340.

Lewanski, R. (2007). Institutionalising deliberative democracy: The ‘Tuscany laboratory.’ *Journal of Public Deliberation*, 3(2).

Lewanski, R. (2013). Institutionalising deliberative democracy: The Tuscany laboratory. *Journal of Public Deliberation*, 9(1), Article 10. <https://doi.org/10.16997/jdd.155>

Lewanski, R. (2020). Institutionalizing deliberative democracy: The “Tuscany laboratory.” *Journal of Public Deliberation*, 9(1), Article 10. <https://doi.org/10.16997/JDD.155>

Lewanski, R., Brazzini, A., Poggi, D., & Zuti, A. (2013). Rapporto annuale 2012–2013, art. 5 f) L.R. 69 del 27 dicembre 2007. Firenze: Autorità regionale per la partecipazione della Toscana.

Li, G. (2006). Public participation in the establishment of public policy. <https://doi.org/10.3969/j.issn.1674-344x.2006.05.022>

Li, L. (2018). On citizen participation in public policy. In *Proceedings of the International Conference on Public Management (ICPM)*. Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/icpm-18.2018.36>

Li, Y., Huerlimann, T., Uffmann, T., & Schoger, J. (2025). Stakeholder motivations for participation in partnerships for the SDGs: The case of Nigeria. *International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics*. <https://doi.org/10.1007/s10784-025-095xx-x>

Lidman, L., Gustavsson, M., & Fogelberg Eriksson, A. (2023). Learning and employee-driven innovation in the public sector – The interplay between employee engagement and organisational conditions. *Journal of Workplace Learning*, 35(9), 86–100. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2022-0055>

Lie, R. (2014). Community development and the Internet. In J. Servaes (Ed.), *Approaches to Development Communication*. Paris: UNESCO.

Lindvall, M., & Rus, I. (2003). Knowledge management for software organizations. In A. Aurum, R. Jeffery, C. Wohlin, & M. Handzic (Eds.), *Managing Software Engineering Knowledge* (pp. 73–94). Berlin & New York: Springer.

Linhartová, V. (2021). Citizen participation in public administration: Case of Czech Republic (pp. 72–93). Hershey, PA: IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4978-0.CH005>

Listiani, T., Gunawan, S., Kurniati, T., & Ningrum, R. (2022). Implementation of learning organizations in public and private sector organizations in several local governments in West Java Province. <https://doi.org/10.4108/eai.15-9-2021.2315253>

Liu, H. (2018). A brief analysis of learning organization practice from the perspective of the Fifth Discipline model theories—A case study of Jatco (Guangzhou). *American Journal of Industrial and Business Management*, 8(11), 2143–2157. <https://doi.org/10.4236/AJIBM.2018.811142>

Lizarondo, L., McArthur, A., Moola, S., Albornos-Muñoz, L., Badeaux, J., Bennett, M. J., Alves de Araújo Püschel, V., González-Monasterio, E. I., Mwita, C., Perrenoud, B., Porche, D. J., Rodrigues, R., & Stannard, D. (2022). Facilitation as a component of evidence implementation: A multinational perspective. *JBIM Evidence Implementation*. <https://doi.org/10.1097/XEB.0000000000000321>

Lizarondo, L., McArthur, A., Porche, D., Corremans, M., Perrenoud, B., Rodrigues, R., & Lockwood, C. (2023). Facilitation in evidence implementation—Experiences, challenges, and

determinants of perceived effectiveness: A qualitative systematic review. *JBIM Evidence Implementation*. <https://doi.org/10.1097/XEB.0000000000000399>

Loures, L., Naranjo Gómez, J. M., Castanho, R. A., & Loures, A. (2020). Benefits and limitations of public involvement processes in landscape redevelopment projects—Learning from practice (pp. 29–48). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-36479-3_3

Lowndes, V., & Sullivan, H. (2004). Like a horse and carriage or a fish on a bicycle: How well do local partnerships and public participation go together? *Local Government Studies*, 30(1), 51–73. <https://doi.org/10.1080/0300393042000230920>

Lowndes, V., Lawrence, P., & Gerry, S. (2006). Diagnosing and remedying the failings of official participation schemes: The CLEAR framework. *Social Policy and Society*, 5(2), 281–291. <https://doi.org/10.1017/S1474746405002988>

Lowndes, V., Pratchett, L., & Stoker, G. (2001a). Trends in public participation: Part 1 – Local government perspectives. *Public Administration*, 79(1), 205–222. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00234>

Lowndes, V., Pratchett, L., & Stoker, G. (2001b). Trends in public participation: Part 2 – Citizens' perspectives. *Public Administration*, 79(1), 223–242. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00235>

Luisi, D., & Hämel, K. (2024). Understandings of community participation and empowerment in primary health care in Emilia-Romagna, Italy: A qualitative interview study with

practitioners and stakeholders. *PLOS ONE*, 19(9), e0310137. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0310137>

Maden, C. (2012). Transforming public organizations into learning organizations: A conceptual model. *Public Organization Review*, 12(1), 71–84. <https://doi.org/10.1007/S11115-011-0160-9>

Malandrin, V., & Dvortsin, L. (2013, 3–6 ottobre). Participatory processes of agroecological innovation in organic cereal breeding: A case study from Italy. In *Proceedings of the 4th International Scientific Symposium Agrosym* (pp. 719–725). University of East Sarajevo.

Maltese, I., Marcucci, E., Gatta, V., Sciullo, A., & Rye, T. (2023). Challenges for public participation in sustainable urban logistics planning: The experience of Rome. In L. Hansson, C. H. Sørensen, & T. Rye (Eds.), *Public Participation in Transport in Times of Change* (Transport and Sustainability, Vol. 18, pp. 77–95). Leeds: Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2044-994120230000018007>

Mamani-Flores, A., Incacutipa-Limachi, D. J., Calderón Torres, A., Calatayud, E., Apaza Ticona, J., Incaluque-Sortija, R. W., & Huaracha-Velasquez, J. (2024). Citizen participation in public management processes, Puno Case, Peru. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(5), 810–817. <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i5.1745>

Manconi, L., & Porcaro, P. (2015). *Che cos'è la partecipazione civica*. Dispensa didattica Progetto PerformancePA, Dipartimento Funzione Pubblica.

Manohar, M. N. R., & Rao, A. V. S. (2011). Emotional intelligence and self mastery by doctors: An empirical study. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies*, 2(3), 158–163. <https://doi.org/10.6007/IJARPSS/v2-i3/1343>

Mansbridge, J., Bohman, J., Chambers, S., Estlund, D., Føllesdal, A., Fung, A., Lafont, C., Manin, B., & Martí, J. L. (2012). A systemic approach to deliberative democracy. In J. H. Dryzek, B. N. Goodin, & D. Mansbridge (Eds.), *Deliberative Systems: Deliberative Democracy at the Large Scale* (pp. 1–26). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139178914.002>

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

March, J. G. (1991). How decisions happen in organizations. *Human–Computer Interaction*. https://doi.org/10.1207/S15327051HCI0602_1

March, J. G., Sproull, L., & Tamuz, M. (1991). Learning from samples of one or fewer. *Organization Science*, 2(1), 1–13. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.1>

Marks-Krzyszowska, M., Dzwonkowska-Godula, K., & Miklaszewska, A. (2022). Types of rural residents in central Poland in terms of their local participation: The perspectives of the local authorities and the inhabitants. *Sustainability*, 14, Article 13512. <https://doi.org/10.3390/su142013512>

Marques, J. (2014). Mental models and reality. In *Mental Models in Cognitive Science and Engineering* (pp. 73–89). London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137403797_5

Marsh, A., & Kaase, M. (1979). Political action: A theoretical perspective. In S. H. Barnes & M. Kaase (Eds.), *Political Action: Mass Participation in Five Western Democracies* (pp. 27–56). Beverly Hills, CA: Sage.

Martin, J., Ellström, P.-E., Wallo, A., & Elg, M. (2024). Bridging the policy-practice gap: A dual challenge of organizational learning. *The Learning Organization*. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2023-0079>

Matova, N. (2019). The problems and conditions of effective public participation in creating a smart sustainable city. *Journal of Urban Technology*, 2, 65–77. <https://doi.org/10.15688/JVOLSU3.2019.2.6>

Mayer, M. M., Pelegri, P., Baggenstoss, S., & Pires Da Silva, R. T. (2017). Aprendizagem organizacional: Studio basato nas cinque discipline di Peter Senge applicato in istituzioni ospedaliere. https://doi.org/10.14488/ENEGEP2017_TN_STO_245_422_31210

Mazeaud, A., & Nonjon, M. (2020). The participatory turn in local policies: A product of the market. *Governance*, 33(2), 407–424.

McDougall, M., & Beattie, R. S. (1998). The missing link? Understanding the relationship between individual and organisational learning. *International Journal of Training and Development*, 2(4), 288–299. <https://doi.org/10.1111/1468-2419.00055>

McGuire, M. (2006). Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it. *Public Administration Review*, 66(S1), 33–43. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00664.x>

McKelvey, B. (2018). The continuum conception of exploration and exploitation: An update to March's theory. *Management àvenir*, 21(3), 1032–1079. <https://doi.org/10.3917/MANA.213.1032>

McKenna, D. (2012). Local politicians' attitudes towards participatory initiatives: A Bulpittian perspective. *Public Money & Management*, 32(2), 103–110. <https://doi.org/10.1080/09540962.2012.656012>

McMillan, D., & Chavis, D. (1986). Sense of community: A definition and theory. *Journal of Community Psychology*, 14(1), 6–23.

Medaglia, R., & Zheng, L. (2017). Mapping government social media research: A bibliometric approach. *Government Information Quarterly*, 34(3), 496–510. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.04.007>

Mella, P. (2016). Systems thinking e system dynamics: L'arte di capire la dinamica ed il controllo dei sistemi. *Economia Aziendale Online*, 7(3), 165–187. <https://doi.org/10.13132/2038-5498/7.3.165-187>

Mergel, I. (2013). Social media adoption and resulting tactics in the U.S. federal government. *Government Information Quarterly*, 30(2), 123–130. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.12.004>

Michels, A., & De Graaf, L. (2010). Examining citizen participation: Local participatory policy making and democracy. *Local Government Studies*, 36(4), 477–491.

Michiara, L. (2016). I patti di collaborazione e il regolamento per la cura e la rigenerazione dei beni comuni urbani: L'esperienza del Comune di Bologna. *Aedon*, 2.

Mirvis, P. H. (1996). Historical foundations of organization learning. *Journal of Organizational Change Management*, 9(1), 13–31. <https://doi.org/10.1108/09534819610107295>

Moe, T. M. (1990). The politics of structural choice: Toward a theory of public bureaucracy. In O. E. Williamson (Ed.), *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond* (pp. 116–153). Oxford: Oxford University Press.

Montanari, F., & Musella, G. (2017). Partecipazione e capitale sociale nei piccoli comuni italiani. In *Città piccole e democrazia locale*. Milan: FrancoAngeli.

Moore, K. R., & Elliott, T. J. (2016). From participatory design to a listening infrastructure: A case of urban planning and participation. *Journal of Business and Technical Communication*, 30(1), 59–84. <https://doi.org/10.1177/1050651915602294>

Moseti, Y. (2010). Public participation for sustainable development in local cities. Retrieved from http://www.isocarp.net/Data/case_studies/1767.pdf

Moynihan, D. P., & Landuyt, N. (2009). How do public organizations learn? Bridging cultural and structural perspectives. *Public Administration Review*, 69(6), 1097–1105.

Mozol, P. (2002). *La participation du public à la vie municipale*. <http://www.theses.fr/2002AIX32037>

Mueller, J., Hutter, K., Fueller, J., & Matzler, K. (2011). Virtual worlds as knowledge management platform—A practice perspective. *Information Systems Journal*, 21(6), 479–501. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2010.00366.x>

Nabatchi, T. (2010). Addressing the citizenship and democratic deficits: The potential of deliberative democracy for public administration. *The American Review of Public Administration*, 40(4), 376–399. <https://doi.org/10.1177/0275074009356467>

Nabatchi, T., & Leighninger, M. (2015). *Public participation for 21st century democracy*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Nasrolahi, A. (2023). *Local people's participation in cultural heritage conservation and management*. In *Advances in Civil and Industrial Engineering Book Series* (pp. 415–437). <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-8253-7.ch022>

Nawaz, M., Kanwal, Z., Khan, A., & Ibrahimi, I. (2024). Exploring the influence of leadership styles on employee engagement: The mediating role of psychological empowerment, organizational culture, and job satisfaction, and the moderating impact of agile HR practices. *Journal of Social & Organizational Matters*, 3(4), 437–456. <https://doi.org/10.56976/jsom.v3i4.151>

Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.

Nez, H. (2016). Does participation mean reciprocal learning? The relationships between diverse stakeholders during participatory budgeting in Paris. *Journal of Civil Society*, 12(3), 266–281. <https://doi.org/10.1080/17448689.2016.1215371>

Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96–104.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>

Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40–54.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2011). The wise leader. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 58–67, 146.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2019). *The wise company: How companies create continuous innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Noonan, W. R. (2007). *Discussing the undiscussable: A guide to overcoming defensive routines in the workplace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Nussbaum, M. C. (1999). Women and equality: The capabilities approach. *International Labour Review*, 138(3), 227–245.

Nyholm, I., & Haveri, A. (2009). Between government and governance – Local solutions for reconciling representative government and network governance. *Local Government Studies*, 35(1), 109–124.

O'Donovan, J., Thompson, A. F., Stiles, C. E., Opintan, J. A., Kabali, K., Willis, I., Mutimba, M. E., ... & Mutreja, A. (2020). Participatory approaches, local stakeholders and cultural relevance facilitate an impactful community-based project in Uganda. *Health Promotion International*, 35(6), 1353–1368. <https://doi.org/10.1093/heapro/daz127>

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74–81.

OECD. (2022). *Innovative citizen participation and new democratic institutions: Catching the deliberative wave*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/339306da-en>

Olejarski, A. M., Potter, M., & Morrison, R. L. (2019). Organizational learning in the public sector: Culture, politics, and performance. *Public Integrity*, 21(1), 69–85. <https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1445411>

Olejniczak, K., Kupiec, T., & Widawski, I. (2016). Knowledge brokers in action: A game-based approach for strengthening evidence-based policies. In T. Kaneda, H. Kanegae, Y. Toyoda, & P. Rizzi (Eds.), *Simulation and gaming in the network society* (pp. 427–441). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0575-6_29

Olson, M. (1965). *The logic of collective action: Public goods and the theory of groups*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Openpolis. (2024). I mandati consecutivi dei sindaci in Italia. Retrieved from <https://www.openpolis.it/numeri/i-mandati-consecutivi-dei-sindaci-in-italia/>

Ortiz, O., Frias, G., Ho, R., Cisneros, H., Nelson, R., Castillo, R., Orrego, R., Pradel, W., Alcazar, J., & Bazan, M. (2008). Organizational learning through participatory research: CIP and CARE in Peru. *Agriculture and Human Values*, 25(3), 419–431. <https://doi.org/10.1007/s10460-007-9108-7>

Owens, M. K., & Kloster, E. J. (1994). Innovation and creativity through personal mastery—the first steps (pp. 92–95). Seattle, WA: IEEE.

Pablo, Z., Ona, S. E., Roxas, R. E., Cheng, C., Borra, A., & Oco, N. (2013). The democracy cube as a framework for guiding participatory planning for community-based IT initiatives. *PACIS 2013 Proceedings*, Article 115. <https://aisel.aisnet.org/pacis2013/115/>

Pagani, M. L. (2012). La participación ciudadana para la mejora de la gestión local: Realidades, mitos y desafíos sobre los Presupuestos Participativos. *Cuestiones de Sociología*, 8, 221–244. <https://www.cuestionessociologia.fahce.unlp.edu.ar/article/download/CSn08a20/4342>

Paik, Y., & Choi, D. Y. (2005). The shortcomings of a standardized global knowledge management system: The case study of Accenture. *Academy of Management Perspectives*, 19(3), 81–84. <https://doi.org/10.5465/AME.2005.16963096>

Palla, A., Pezzagno, M., Spadaro, I., & Ermini, R. G. A. (2024). Participatory approach to planning urban resilience to climate change: Brescia, Genoa, and Matera—Three case studies from Italy compared. *Sustainability*, 16(5), Article 2170. <https://doi.org/10.3390/su16052170>

Pallett, H. (2018). Situating organisational learning and public participation: Stories, spaces and connections. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 43(2), 215–229. <https://doi.org/10.1111/tran.12214>

Panagiotidis, P., & Edwards, J. S. (2001). Organisational learning—a critical systems thinking discipline. *European Journal of Information Systems*, 10(3), 135–146. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000394>

Pantry, S., & Griffiths, P. (2003). Librarians or knowledge managers? What's in a name, or is there a real difference? *Business Information Review*, 20(2), 102–109.

Papadopoulos, Y., & Warin, P. (2007). Are innovative, participatory and deliberative procedures in policy making democratic and effective? *European Journal of Political Research*, 46(4), 445–472. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6765.2007.00696.x>

Park, J. H. (2008). Validation of Senge's Learning Organization Model with teachers of vocational high schools at the Seoul Megalopolis. *Asia Pacific Education Review*, 9(3), 270–284. <https://doi.org/10.1007/BF03026716>

Pasieczny, J. (2023). Barriers to implementing the concept of learning organization in public administration – The example of PIORiN. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*, 56(5), 171–184. <https://doi.org/10.17951/h.2022.56.5.171-184>

Pateman, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.

Paul, R. (1996). Understanding individual learning for organizational learning. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 40(15), 791–795. <https://doi.org/10.1177/154193129604001509>

Pavlin, S. (2006). Community of practice in a small research institute. *Journal of Knowledge Management*, 10(2), 136–144. <https://doi.org/10.1108/13673270610679426>

Pawlowski, S. D., & Robey, D. (2004). Bridging user organizations: Knowledge brokering and the work of information technology professionals. *MIS Quarterly*, 28(4), 645–672.

Peelle, E., Schweitzer, M., Munro, J., Carnes, S. A., & Wolfe, A. (1996). Factors favorable to public participation success. Retrieved from https://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc672895/m2/1/high_res_d/228492.pdf

Pellizzoni, L. (2006). «Decidiamo insieme!» Conflitti tecnologici e deliberazione pubblica. *Quaderni di Sociologia*, 41, 91–114. <https://doi.org/10.4000/qds.1030>

Peltonen, T., Gaggiotti, H., & Case, P. (2018). Introduction: In search of alternative origins of organizing. In H. Pettigrew & D. Whittington (Eds.), *Alternative Approaches to Organization Theory* (pp. 1–16). London: Routledge. <https://doi.org/10.4337/9781785368752.00005>

Pemberton, J. D., & Stonehouse, G. (2000). Organisational learning and knowledge assets – An essential partnership. *The Learning Organization*, 7(4), 184–194. <https://doi.org/10.1108/09696470010342351>

Perkins, E. B. (2014). Secondary data analysis. In W. G. Gale, J. R. Hyman, & S. K. Logan (Eds.), *The Encyclopedia of Criminology and Criminal Justice* (pp. 1–3). Hoboken, NJ: Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118517383.wbecj004>

Pestoff, V. (2009). *Towards a paradigm of democratic participation: Citizen participation and co-production of personal social services in Sweden*. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80(2), 197–224. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2009.00384.x>

Phillips, A. (1994). *Local democracy: The terms of the debate* (Research Report No. 2). London: Commission for Local Democracy.

Phillips, A. (1996). Why does local democracy matter? In L. Pratchett & D. Wilson (Eds.), *Local democracy and local government* (pp. 20–37). London: Macmillan.

Pinheiro, L. S., & Cançado, A. C. (2014). *Participação popular e instrumentos institucionalizados de participação em nível local / Popular participation and institutionalized instruments for participation at local level*. *Cadernos EBAPE.BR*, 12(3), 590–607. <https://doi.org/10.1590/1679-39519962>

Piqueiras Conlledo, P. (2020). Análisis de los componentes del bien intangible Compromiso Ciudadano en el sector público. *Doxa Comunicación*, 30, 79–106. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n30a4>

Pollard, O. (2023). *The role of heritage communities in cultural heritage management* (pp. C14S1–C14N40). *Oxford University Press eBooks*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197621615.013.14>

Popova-Nowak, I. V., & Cseh, M. (2015). The meaning of organizational learning: A meta-paradigm perspective. *Human Resource Development Review*, 14(3), 299–331.

Pozzebon, M., & Mailhot, C. (2012). Citizens engaged to improve the sustainability and quality of life of their cities: The case of Nossa São Paulo. *Journal of Change Management*, 12(3), 301–321. <https://doi.org/10.1080/14697017.2012.673072>

Pratchett, L. (1999). Introduction: Defining democratic renewal. *Local Government Studies*, 25(4), 1–18. <https://doi.org/10.1080/03003939908433965>

Presson, P. K., & Benassi, V. A. (1996). Illusion of control: A meta-analytic review. *Journal of Social Behavior and Personality*, 11(3), 493–510.

Prihatin, T. P., Purwana, D., & Buchdadi, A. D. (2022). Community facilitator: Human resources or human capital? *International Journal of Scientific Research and Management*, 10(12), 1320–1328. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v10i12.sh01>

Procentese, F., & Gatti, F. (2023). Valorizing community identity and social places to implement participatory processes in San Giovanni a Teduccio (Naples, Italy). *Sustainability*, 15(19), Article 14216. <https://doi.org/10.3390/su151914216>

Prusak, L. (1997). *Knowledge in organizations*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Putnam, R. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York, NY: Simon & Schuster.

Quarmby, S. (2018, 18 giugno). Evidence informed policymaking: Does knowledge brokering work? *LSE British Politics and Policy Blog*. Retrieved from <https://blogs.lse.ac.uk/politicsandpolicy/evidence-informed-policymaking-knowledge-brokers/>

Queensland Government. (2010). *Community engagement techniques*. Brisbane: Queensland Government.

Quick, K. S., & Feldman, M. S. (2011). Distinguishing participation and inclusion. *Journal of Planning Education and Research*, 31(3), 272–290.

Rachman, F., Siagian, L., Kabatiah, M., Batubara, A., Brutu, S., & Aridho, A. (2023). Citizens' motivation to participate in the citizenship movement: A systematic literature review. *EAI Endorsed Transactions on e-Democracy and Open Government*, 3(12), Article 2342044. <https://doi.org/10.4108/eai.24-10-2023.2342044>

Raco, M. (2000). Assessing community participation in local economic development: Lessons for the new urban policy. *Political Geography*, 19(5), 573–599. [https://doi.org/10.1016/S0962-6298\(00\)00004-4](https://doi.org/10.1016/S0962-6298(00)00004-4)

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409.

Ranson, S., & Stewart, J. (1994). *Management for the public domain: Enabling the learning society*. Basingstoke: Macmillan Press.

Rastogi, P. N. (2000). Knowledge management and intellectual capital—The new virtuous reality of competitiveness. *Human Systems Management*, 19(1), 39–56.

Rebelo, T., Lourenço, P. R., & Dimas, I. D. (2019). The journey of team learning since “The Fifth Discipline.” *The Learning Organization*, 27(1), 42–53. <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2019-0144>

Reese, S. (2020). Taking the learning organization mainstream and beyond the organizational level: An interview with Peter Senge. *The Learning Organization*, 27(1), 6–16. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2019-0136>

Reid, W. M., & Dold, C. J. (2018). Burns, Senge, and the study of leadership. *Open Journal of Leadership*, 7(1), 89–116. <https://doi.org/10.4236/ojl.2018.71006>

Remondino, M., & Bresciani, S. (2011). R&D as enterprise strategy: Knowledge management drivers and highlights in Nordic countries compared to Italy. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 9(3), 7–40.

Revans, R. W. (1982). What is action learning? *Journal of Management Development*, 1(1), 64–75.

Rijal, S. (2023). The importance of community involvement in public management planning and decision-making processes. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 84–92. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.27>

Ripamonti, E. (2021). *Collaborare: Metodi partecipativi per il sociale*. Rome: Carocci Faber.

Rist, R. C. (2020). The preconditions for learning: Lessons from the public sector. In G. Bettio, E. Moncada, & P. Quintero (Eds.), *Innovation and Learning in the Public Sector* (pp. 189–205). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429336256-12>

Rodan, S. (2005). Exploration and exploitation revisited: Extending March's model of mutual learning. *Scandinavian Journal of Management*, 22(4), 407–428.

Røiseland, A., & Vabo, S. I. (2020). Administrators as drivers of democratic innovations. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 25(1), 1–20.

Rollero, C., Tartaglia, S., De Piccoli, N., & Ceccarini, L. (2009). Sociopolitical control and sense of community: A study on political participation. *Psicologia Politica*, 39(1), 7–18.

Romme, A. G. L., & van Witteloostuijn, A. (1999). Circular organizing and triple-loop learning: Making organizational learning work. *Management Learning*, 30(4), 485–502. <https://doi.org/10.1177/1350507699304005>

Rosenstock, T. S., Lamanna, C., Chesterman, S., Hammond, J., Kadiyala, S., Luedeling, E., Shepherd, K., DeRenzi, B., & van Wijk, M. T. (2017). When less is more: Innovations for tracking progress toward global targets. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 26, 54–61.

Rowe, G., & Frewer, L. J. (2000). Public participation methods: A framework for evaluation. *Science, Technology, & Human Values*, 25(1), 3–29. <https://doi.org/10.1177/016224390002500101>

Rowe, G., & Frewer, L. J. (2004). Evaluating public participation exercises: A research agenda. *Science, Technology, & Human Values*, 29(4), 512–556. <https://doi.org/10.1177/0162243903259197>

Rowe, G., & Frewer, L. J. (2005). A typology of public engagement mechanisms. *Science, Technology & Human Values*, 30(2), 251–290. <https://doi.org/10.1177/0162243904271724>

Rowe, R., & Shepherd, M. (2002). Public participation in the new NHS: No closer to citizen control? *Social Policy & Administration*, 36(3), 275–290. <https://doi.org/10.1111/1467-9515.00251>

Russo, S. (2013). Governance challenges by participatory budget in the Italian municipalities (Working Paper No. 2013/23). Venice: Department of Management, Università Ca' Foscari. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2347063>

Ryfe, D. M. (2005). Does deliberative democracy work? *Annual Review of Political Science*, 8, 49–71. <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.8.032904.154633>

Said, M. M., Tahmir, S., & Nawawi, J. (2016). Learning organization models. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(2 Suppl.), 172–178. <https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n2s1p172>

Saidi, J. A. K., Jora, R. B., & Kaushal, S. (2024). A review of organizational climate and innovations in public sector organizations: Role of transformational leadership. *Veethika: An International Interdisciplinary Research Journal*, 10(4), 47–60. <https://doi.org/10.48001/veethika.1004004>

Sanderson, I. (1999). Participation and democratic renewal: From 'instrumental' to 'communicative rationality'? *Policy & Politics*, 27(3), 325–341. <https://doi.org/10.1332/030557399782453145>

Sani, G. (1996). Partecipazione politica. In T. Eriksen (Ed.), *Enciclopedia delle scienze sociali* (Vol. 7, pp. ...–...). Rome: Istituto della Enciclopedia Italiana.

Sannia, M., Ercoli, G., & Leo, T. (2009). Evaluation of virtual learning environment for professional training in public administration. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 2(1), 50–55. <https://doi.org/10.3991/ijac.v2i1.589>

Santos, I. A. R. dos, Amestoy, S. C., & Silva, G. T. R. da. (2022). Desenvolvimento da liderança por enfermeiros: Ensaio teórico reflexivo à luz da organização de aprendizagem de Peter Senge. *Revista de Enfermagem Referência, Série VI*(No. 1), 115–124. <https://doi.org/10.12707/rv21117>

Saputra, W. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap keterlibatan karyawan. *Indo-Fintech Intellectuals*, 4(4), 1559–1567. <https://doi.org/10.54373/ifijeb.v4i4.1662>

Sarasíbar Iriarte, M. (2011). *La participación de las entidades locales en los ámbitos estatal y supranacional*, 89, 149–181. <https://doi.org/10.47623/IVAP-RVAP.89.2011.05>

Sarmiento, A. C. V. (2020). Perspectiva sobre el pensamiento sistémico. *Economía y Cultura*, 41(2), 261–266. <https://doi.org/10.17981/econcuc.41.2.2020.ensy.2>

Sarnataro, R., & Contaldo, M. (2007). Un approfondimento sulla variabilità delle classi e della popolazione residente dei comuni italiani [Report]. Rome: Ministero dell'Interno, Dipartimento per gli Affari Interni e Territoriali. <https://finanzalocale.interno.gov.it/docum/studi/varie/200707varclass.html>

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Harlow: Pearson.

Saviano, M., & Iorio, G. (2010). How far from participatory governance? A survey on e-democracy in Italian municipalities. *Pragyaa: Journal of Management*, 1(2), 1–18.

Schlozman, K. L., & Brady, H. E. (1995). Participation in political life. In S. Verba, K. L. Schlozman, & H. E. Brady (Eds.), *Voice and equality: Civic voluntarism in American politics* (pp. 3–26). Cambridge, MA: Harvard University Press.

Schneider, K., von Hunnius, J. P., & Basili, V. (2002). Experience in implementing a learning software organization. *IEEE Software*, 19(3), 46–49.

Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York, NY: Basic Books.

Schulz, S. M. (2013). Commentary: In search of the secret public participation recipe. *Public Administration Review*, 73(1), 34–35. <https://doi.org/10.1111/puar.2013.73.issue-1>

Schuyler, K. G. (2021). Senge, Peter: “Everything that we do is about shifting the capability for collective action...” In *Research Papers in Economics* (RePEc: spr:sprchp:978-3-030-38324-4_100), 1569–1586.

Secco, L., & Pettenella, D. (2006). Participatory processes in forest management: The Italian experience in defining and implementing forest certification schemes. *Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen*, 157(10), 445–452. <https://doi.org/10.3188/SZF.2006.0445>

Secco, L., Paletto, A., Romano, R., Masiero, M., Pettenella, D., Carbone, F., & De Meo, I. (2018). Orchestrating forest policy in Italy: Mission impossible? *Forests*, 9(8), Article 468. <https://doi.org/10.3390/f9080468>

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, NY: Doubleday/Currency.

Senge, P. M. (1998). Denkende Systeme und Lernende Organisationen. In D. Krohn (Ed.), *Wiesbaden: Gabler Verlag* (pp. 198–202). Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-322-82771-5_38

Senge, P. M., & von Ameln, F. (2019). We are not in control—Embrace uncertainty and trust in what emerges: Peter Senge on the legacy and future of change management. *Group & Organization Management*, 44(2), 123–127. <https://doi.org/10.1177/1059601119840374>

Seo, M. G. (2003). Overcoming emotional barriers, political obstacles, and control imperatives in the action-science approach to individual and organizational learning. *Academy of Management Learning & Education*, 2(1), 7–21. <https://doi.org/10.5465/amle.2003.9324011>

Serrat, O. (2017). A primer on organizational learning. In F. M. Khosrow-Pour (Ed.), *Knowledge Solutions* (pp. 359–365). Singapore: Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_41

Shava, E., & Muringa, T. (2024). Curbing bureaucratic limitations through continuous learning in local government in South Africa. *Frontiers in Political Science*, 6, Article 1435414. <https://doi.org/10.3389/fpos.2024.1435414>

Shaw, E., Looney, A., Chase, S. M., Navalekar, R., Stello, B., Lontok, O., & Crabtree, B. F. (2010). “In the moment”: An analysis of facilitator impact during a quality improvement process. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, 10, 4–16.

Shtogren, J. A. (1999). *Skyhooks for leadership: A new framework that brings together five decades of thought: From Maslow to Senge*. New York, NY: AMACOM.

Sikora, J. (2003). Liderzy i elity społeczne w społeczności lokalnej. *Zeszyty Naukowe WSB Poznań*, 16, 184–200.

Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity’s conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864–894. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00841.x>

Sintomer, Y., Herzberg, C., & Röcke, A. (2012). Participatory budgeting in Europe: Potentials and challenges. *International Journal of Urban and Regional Research*, 36(1), 164–178.

Smith, A. K., Ayanian, J. Z., Covinsky, K. E., Landon, B. E., McCarthy, E. P., Wee, C. C., & Steinman, M. A. (2011). Conducting high-value secondary dataset analysis: An introductory guide and resources. *Journal of General Internal Medicine*, 26(8), 920–929. <https://doi.org/10.1007/s11606-010-1621-5>

Smith, G., Richards, R. C., & Gastil, J. (2015). The potential of Participedia as a crowdsourcing tool for comparative analysis of democratic innovations. *Policy & Internet*, 7(2), 243–262. <https://doi.org/10.1002/poi3.93>

Smith, G., & Wales, C. (2000). Citizens' juries and deliberative democracy. *Political Studies*, 48(1), 51–65.

Smith, P., Gallagher, L., Hibbert, P., Krull, E., & Hosking, J. (2024). Developing interdisciplinary learning: Spanning disciplinary and organizational boundaries. *Journal of Management Education*. <https://doi.org/10.1177/10525629231221540>

Smith, R. (2016). *Organisational learning: An integrated HR and knowledge management perspective*. Abingdon: Routledge.

Sobal, J. (1982). The role of secondary data analysis in teaching the social sciences. *Library Trends*, 30(3), 479–488.

Sok, S., & Le, H. G. (2023). Learning organization in nongovernmental organizations: A brief literature review and recommendations for practice. *International Journal of Humanities & Social Studies*, 11(2), 44–51. <https://doi.org/10.24940/theijhss/2023/v11/i2/hs2302-008>

Sokolić, D., Croitoru, G., Florea, N. V., Robescu, V. O., & Cosac, A. (2024). The effect of leadership styles on employee motivation and organizational performance in public sector organizations. *Valahian Journal of Economic Studies*, 15(1), 53–72. <https://doi.org/10.2478/vjes-2024-0005>

Springer, A., Walkowiak, K., & Bernaciak, A. (2020). Leadership styles of rural leaders in the context of sustainable development requirements: A case study of commune mayors in the Greater Poland Province, Poland. *Sustainability*, 12(7), Article 2676. <https://doi.org/10.3390/su12072676>

Springmier, K., Fonseca, C., Krier, L., Premo, R., & Wegmann, M. (2024). A learning organization in action: Applying Senge's five disciplines to a collections diversity audit. *Portal: Libraries and the Academy*. <https://doi.org/10.1353/pla.2024.a923706>

Stein, L. K., & Costa, D. L. (2009). *A participação social na administração pública local: a construção da democracia deliberativa no município de porto alegre*. 5(5). <https://doi.org/10.25192/ISSN.19820496.RDFD.V5I536>

Sterman, J. D. (2000). *Business dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world*. New York, NY: McGraw-Hill Education.

Stout, M. (2010). Climbing the ladder of participation: Establishing local policies for participatory practice. *Public Administration & Management*, 15(1), 46–97.

Strati, A. (1997). La grounded theory. In L. Ricolfi (Ed.), *La ricerca qualitativa* (pp. 125–164). Rome: NIS.

Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology: An overview. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 273–285). Thousand Oaks, CA: Sage.

Sudiro, S. (2007). Building shared vision. *Mikm UNDIP Journal*, 5(2), 45–56.

Sun, M. T.-W., Tsai, Y.-T., Shih, M.-C., & Lin, J. Y.-W. (2009). Public participation and the concept of space in environmental governance: An application of PPGIS. *Public Administration and Development*, 29(3), 250–261. <https://doi.org/10.1002/pad.527>

Sunderland, T. (2008). Public participation in environmental decision-making: Advancing practitioner skills. *Scottish Natural Heritage Commissioned Report No. 255*. Edinburgh: SNH.

Suphattanakul, O. (2018). Public participation in decision-making processes: Concepts and tools. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 4(2), 221–230. <https://doi.org/10.26710/jbsee.v4i2.213>

Switzer, S., Vela Alarcón, A., Gaztambide-Fernández, R., Burkholder, C., Howley, E. T., & Ibáñez Carrasco, F.(2024). Online and remote community-engaged facilitation: Pedagogical and ethical considerations and commitments. *Journal of Participatory Research Methods*, 5(3). <https://doi.org/10.35844/001c.116337>

Tahmir, M. M., & Nawawi, S. J. (2016). Learning organization models. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(2 Suppl.), S1–S16. <https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n2s1p172>

Talò, C., Mannarini, T., & Rochira, A. (2014). Sense of community and community participation: A meta-analytic review. *Social Indicators Research*, 117(1), 1–28. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0338-9>

Tedesco, C. (2023). *Overcoming an impasse or innovating urban policy? The role of social activism within conflictual urban regeneration processes in Southern Italy*. <https://doi.org/10.1080/02697459.2023.2267917>

Teodorescu, D. (2006). Institutional researchers as knowledge managers in universities: Envisioning new roles for the IR profession. *Tertiary Education and Management*, 12(1), 75–88. <https://doi.org/10.1080/13583883.2006.9967105>

Thomas, G. J. (2007). A study of the theories and practices of facilitator educators [Unpublished doctoral dissertation]. University of Queensland. <https://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:240921>

Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006). Collaboration processes: Inside the black box. *Public Administration Review*, 66(S1), 20–32. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00663.x>

Tijūnaitienė, R., Neverauskas, B., & Balčiūnas, S. (2009). Motivation expression of citizen participation in organisations of citizen society. *Inžinerinė Ekonomika – Engineering Economics*, 61(1), 65–74. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.61.1.310>

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30. <https://doi.org/10.2307/41165852>

Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83–104.

Van Wart, M. (2013). Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public Administration Review*, 73(4), 553–565.

Vargas-Hernández, J. G., Almanza Jiménez, R., Calderón Campos, P., Casas Cárdenaz, R., & Palomares Salceda, F. (2016). Performance y aprendizaje organizacional bajo el enfoque de las teorías organizacionales. *Cuadernos de Administración*, 1(3), 5–16. <https://doi.org/10.21892/24627593.170>

Venturini, F., & Visentin, F. (2022). River contracts in northeast Italy: Water management or participatory processes? *The Geographical Journal*, 190(2), e12473. <https://doi.org/10.1111/geoj.12473>

Vergleich. (2021). *Vergleich*, 11(1), 129–144. <https://doi.org/10.5334/ssas.141>

Villaman, N. (2024). Cultivating political efficacy: Facilitation as a catalyst for democratic education and civic competence. *Journal of Civil Society*. <https://doi.org/10.1080/17448689.2024.2390054>

Visser, M., & Van der Togt, K. (2016). Learning in public sector organizations: A theory of action approach. *Public Organization Review*, 16(2), 235–249. <https://doi.org/10.1007/s11115-015-0303-5>

Wade, B., Bharadwaj, B., Kambo, A., Jensen, M., Witt, K., Weder, F., Phelan, A., & Ashworth, P. (2024). Stakeholder engagement: The role of facilitators and gender in ‘opening up’ conversations and enabling participation. *Australasian Journal of Environmental Management*. <https://doi.org/10.1080/14486563.2023.2298195>

Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 57–91.

Wandersman, A., & Florin, P. (2000). Citizen participation and community organizations. In J. Rappaport & E. Seidman (Eds.), *Handbook of Community Psychology* (pp. 247–272). New York, NY: Kluwer Academic/Plenum.

Wang, X., & Wart, M. W. (2007). When public participation in administration leads to trust: An empirical assessment of managers’ perceptions. *Public Administration Review*, 67(2), 265–278. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00712.x>

- Waring, T., & Wainwright, D. (2008). Issues and challenges in the use of template analysis: Two comparative case studies from the field. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 85–94.
- Weisbord, M., & Janoff, S. (2022). *Future search: Getting the whole system in the room for vision, commitment and action* (4th ed.). Oakland, CA: Berrett-Koehler.
- Wastchak, D. R. (2013). Public participation and the impact of third-party facilitators (Doctoral dissertation, Arizona State University). ProQuest Dissertations Publishing.
- Watkins, M. D. (2024). The discipline of visioning for leaders. *Leader to Leader*. <https://doi.org/10.1002/ltl.20826>
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, E., & Snyder, W. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*, 78(1), 139–146.
- Wilson, A., Tewdwr-Jones, M., & Comber, R. (2019). Urban planning, public participation and digital technology: App development as a method of generating citizen involvement in local planning processes. *Environment and Planning B: Urban Analytics and City Science*, 46(2), 286–302. <https://doi.org/10.1177/2399808319856454>

Wilson, F. J. (2018). *Organizational learning*. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/hebz/9780198777137.003.0012>

Wollabaek, D., & Selle, P. (2003). Participation and social capital formation: Norway in a comparative perspective. *Scandinavian Political Studies*, 26(1), 67–91.

Woolley, M. (1992). Using statistics for desk research. *Aslib Proceedings*, 44(5), 227–233. <https://doi.org/10.1108/eb051276>

Wu, H., Gordon, M. D., & Fan, W. (2010). Collective taxonomizing: A collaborative approach to organizing document repositories. *Decision Support Systems*, 50(2), 292–303. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2010.08.031>

Xu, Q., Perkins, D. D., & Chow, J. C.-C. (2010). Sense of community, neighboring, and social capital as predictors of local political participation in China. *American Journal of Community Psychology*, 45(3–4), 259–271. <https://doi.org/10.1007/s10464-010-9333-0>

Yadav, B. (2024). Citizen participation in government decision-making. *Research Review: International Journal of Multidisciplinary*, 9(4), 267–271. <https://doi.org/10.31305/rrijm.2024.v09.n04.033>

Yang, K., & Pandey, S. K. (2011). Further dissecting the black box of citizen participation: When does citizen involvement lead to good outcomes? *Public Administration Review*, 71(6), 880–892. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02487.x>

Yang, Y. (2017). Out of control: Organizational defensive routines. [Working paper]. Bournemouth University. <http://eprints.bournemouth.ac.uk/29322/>

Yazıcı, T. (2016). Understanding of learning organization in public organizations: A research on Kocaeli Metropolitan Municipality. *Journal of New Results in Science*, 13(1), 909–922. <https://doi.org/10.14687/ijhs.v13i1.3648>

Yudiatmaja, W. E., Salomo, R. V., & Prasajo, E. B. (2023). Fostering innovative behavior of millennial public employees through leadership styles and organizational trust. *SAGE Open*, 13(2), 215824402311785. <https://doi.org/10.1177/21582440231178545>

Zhang, B. H., & Ahmed, S. A. M. (2020). Systems thinking—Ludwig von Bertalanffy, Peter Senge, and Donella Meadows. In *Advances in Management and Organizational Behavior* (pp. 419–436). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-43620-9_28

Zimmerman, M., & Rappaport, J. (1988). Citizen participation, perceived control and psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 16(5), 725–750.

Sitografia

<https://demetra.regione.emilia-romagna.it/al/articolo?urn=er:assemblealegislativa:legge:2018;15#:~:text=1,pone%20i%20seguenti%20obiettivi>

<https://partecipazione.regione.emilia-romagna.it/iopartecipo/policy-e-processi/legge-sulla-partecipazione-allelaborazione-delle-politiche-pubbliche-l-r-15-2018#:~:text=Tra%20le%20novità%20contenute%20nei,riguarda%20la%20comunicazione%20C%20l'innovazione%20e>

https://partecipazione.regione.puglia.it/legge_partecipazione.pdf#:~:text=1,di%20partecipazione%20delle%20collettività%20locali

https://partecipazione.regione.puglia.it/legge_partecipazione.pdf#:~:text=1,di%20partecipazione%20delle%20collettività%20locali

<https://tanmayvora.com/peter-senge-how-to-overcome-learning-disabilities-in-organizations/#:~:text=>

<https://thesystemsthinker.com/learning-organizations-from-invention-to-innovation/#:~:text=comes%20from%20seeing%20how%20our,poor%20at%20recognizing%20gradual%20threats>

<https://www.leadingsapiens.com/organizational-learning-disabilities/#:~:text=with%20serious%20reservations%20avoid%20stating,School%20trains>

<https://www.peterkang.com/the-seven-learning-disabilities-from-the-fifth-discipline/#:~:text=,the%20boundaries%20of%20their%20position>

<https://www.regione.toscana.it/-/legge-sulla-partecipazione>

ALLEGATO A – Appendice normativa

Leggi

L. 8 giugno 1990, n. 142, *Ordinamento delle autonomie locali*

L. 15 marzo 1997, n. 59, *Delega per il conferimento di funzioni e compiti alle Regioni e agli enti locali* (Legge Bassanini)

L. 15 maggio 1997, n. 127, *Misure urgenti per lo snellimento dell'attività amministrativa e dei procedimenti di decisione e di controllo*

L. 6 ottobre 2017, n. 158, *Misure per il sostegno e la valorizzazione dei piccoli Comuni, nonché disposizioni per la riqualificazione e il recupero dei centri storici dei medesimi comuni* (Legge sui piccoli comuni)

L. 25 marzo 2024, n. 38, *Disposizioni urgenti per le consultazioni elettorali dell'anno 2024 e in materia di revisione delle anagrafi della popolazione residente e di determinazione della popolazione legale*

Decreti legislativi

D.lgs. 18 agosto 2000, n. 267, *Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali* (TUEL)

Regolamenti statali

D.P.R. 13 agosto 2014, n. 160, *Regolamento beni comuni*

Normative regionali

L.R. 27 dicembre 2007, n. 69, *Norme sulla promozione della partecipazione alla elaborazione delle politiche regionali e locali – Toscana*

L.R. 9 febbraio 2010, n. 3, *Norme per la definizione, la promozione e la realizzazione di processi partecipativi – Emilia-Romagna*

L.R. 2 agosto 2013, n. 46, *Dibattito pubblico regionale e promozione della partecipazione alla elaborazione delle politiche regionali e locali – Toscana*

L.R. 13 luglio 2017, n. 28, *Legge sulla partecipazione* – Puglia

L.R. 17 ottobre 2018, n. 15, *Partecipazione all'elaborazione delle politiche pubbliche* – Emilia-Romagna

Giurisprudenza costituzionale

Corte costituzionale, sentenza n. 196 del 2004 – *Autonomia comunale e principio di sussidiarietà*

Corte costituzionale, sentenza n. 39 del 2014 – *Ruolo del Comune nella rappresentanza della comunità locale e promozione della partecipazione dei cittadini*

ALLEGATO B – Lettera di presentazione dello Studio 2



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA

Dipartimento di Scienze della Formazione (DISFOR)

Egregi*,

Sono Lucia Traverso, dottoranda presso il Dipartimento di Scienze della Formazione dell'Università degli Studi di Genova. Attualmente, sotto la supervisione della Prof.ssa Andreina Bruno, professoressa associata di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni presso lo stesso Dipartimento, sto sviluppando un progetto di ricerca che ha lo scopo di indagare i processi partecipativi nell'Ente Locale italiano.

Mi rivolgo a Lei in quanto interlocutrice interessata alla qualità della partecipazione pubblica italiana.

Recentemente abbiamo condotto uno studio preliminare sul suddetto tema, e siamo state liete di apprendere che il Comune di [COMUNE] è emersa come una realtà particolarmente attenta ed attiva in merito alle questioni legate alla partecipazione pubblica.

È un segnale positivo che dimostra l'impegno della sua amministrazione nella promozione di una partecipazione autentica dei cittadini nella vita politica, un aspetto fondamentale per il benessere e la prosperità della comunità.

In considerazione di questo, il nostro studio vuole approfondire alcuni argomenti specifici che riteniamo possano ulteriormente arricchire questa discussione. Tra gli argomenti di nostro interesse figurano le modalità con cui la partecipazione pubblica contribuisce a creare conoscenza e innovazione per le amministrazioni comunali.

Per tale motivo le chiediamo di prendere parte alla nostra ricerca, partecipando ad un'intervista di circa 1 ora/1 ora e un quarto, in cui le verrà chiesto di condividere riflessioni sulle esperienze di partecipazione pubblica, sui fattori che ne promuovono o viceversa ne inibiscono l'uso, sulle ricadute dei processi partecipativi sulla vita dell'Ente Locale.

Siamo fermamente convinte che la sua partecipazione possa contribuire non solo in termini di valenza scientifica ai nostri studi, ma anche, e soprattutto, in termini di valenza sociale per le potenziali implicazioni pratiche rispetto ai temi approfonditi nella nostra ricerca. Lavorando insieme possiamo contribuire a rafforzare la partecipazione pubblica sul territorio nazionale e rendere le nostre comunità un luogo maggiormente inclusivo e democratico.

I risultati di questa ricerca, che saranno a sua disposizione al termine dello studio, infatti, potrebbero aiutare a identificare le migliori pratiche per informare e guidare le politiche e le iniziative future, per coinvolgere i cittadini nelle decisioni comunali e migliorare la qualità della vita nella sua comunità.

La ricerca verrà condotta nel rispetto dei principi etici e deontologici di riferimento, garantendo la tutela della privacy (GDPR UE 2016/679, D.Lgs. 196/03). I risultati ottenuti saranno utilizzati unicamente per fini legati alla ricerca scientifica e saranno divulgati esclusivamente in forma anonima e aggregata.

Confidando nel suo prezioso contributo ai nostri studi, le proponiamo di segnalarci le date in cui è disponibile, compilando il forum presente al seguente link:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeEYxeNWZQm3Zj1JjNQ3PWUS9J_EvnDa-mOzJxub2uztSN0dA/viewform?usp=pp_url

La ringraziamo profondamente per l'attenzione che ci ha dedicato e, restando in attesa di un suo riscontro,
cogliamo l'occasione per porgerle

Cordiali Saluti

Il Gruppo di Ricerca

E-mail: [indirizzo@]

Telefono: [NUMERO]

ALLEGATO C – Traccia Intervista

Progetto: **PARTECIPAZIONE PUBBLICA E APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO: IL RUOLO DEGLI ENTI LOCALI**

Gent.m* Sindac* (o altro ruolo politico ricoperto dall'intervistat*), innanzitutto la ringrazio per aver accettato di partecipare a questo studio. Come ha potuto comprendere dalla lettera che le abbiamo inviato, questa ricerca concentra la propria attenzione sulla partecipazione pubblica, approfondendone le dinamiche, i benefici, ma anche le complessità. In precedenza, abbiamo avuto modo di studiare la distribuzione dei processi partecipativi sul territorio nazionale, e abbiamo constatato la virtuosità del suo Comune nel favorire la partecipazione attiva dei cittadini alla vita politica, come dimostra il caso del *(citare il caso specifico per il comune che si sta intervistando)*. Per questo motivo, e se si sente pront* ad iniziare, vorrei farle alcune domande a riguardo. Le ricordo, come segnalato sul consenso informato che le ho chiesto di firmare, che la ricerca e l'intervista audio registrata saranno nel pieno rispetto dell'eticità e deontologia, garantendo la tutela della privacy.

Riscaldamento

- 1) *Ripensando alla sua storia professionale, quali sono i valori più importanti che orientano la sua azione da sindaco (o altro ruolo politico ricoperto dall'intervistat*)...*
(Se non citata la partecipazione pubblica: E la partecipazione pubblica che posizione ha tra questi valori? Perché?)
- 2) *Entriamo quindi più da vicino sul tema della partecipazione pubblica: come la definirebbe?*

Partecipazione pubblica

3) *Come le avevo anticipato, approfondendo lo studio sulla partecipazione pubblica in Italia, ho trovato il caso di* (citare il caso specifico per il comune che si sta intervistando):

- Ha avuto modo di prendere parte al processo partecipativo che le ho citato? Se sì, quale ruolo ha ricoperto?
- Ha partecipato ad altri processi di partecipazione pubblica?
- Su quale caso, di quelli che ha citato, vuole concentrarsi? (Se non riesce a scegliere, sollecitare con: quale, per lei, è stato particolarmente significativo?)

Bene, ripercorriamo dunque le fasi del processo partecipativo, così come le ho ricostruite sulla base di un'approfondita e precedente analisi della letteratura. Partiamo quindi dalla...

Processo partecipativo

PROGETTAZIONE – Identificazione del problema
4) Qual è stato/Qual è l'obiettivo principale del processo partecipativo di cui mi ha raccontato? O da quale problema è nato il bisogno di progettarlo? • Chi ha manifestato il bisogno/deciso di organizzarlo? • Quali criteri o indicatori sono stati utilizzati/utilizzate per determinare che quel determinato argomento/problema necessita di essere approfondito con un processo partecipativo?
PROGETTAZIONE – Attori; Mappatura e Analisi degli stakeholder; Scala della partecipazione
5) Quali sono state le figure particolarmente significative in questo processo? RUOLO POLITICO • Qual è stato il ruolo dell'amministrazione comunale in questo processo? a. Qual è stata la sua funzione durante l'evento partecipativo?

- b. In che modo ha supportato il processo partecipativo? Ha adottato delle strategie? Quali?

RUOLO TECNICO

- Chi ha coordinato l'intero processo partecipativo? (chiedere se non è stato l'organo politico a coordinare il processo)
- Qual è stato il coinvolgimento generale dei dipendenti della PA nel processo partecipativo?

RUOLO DI FACILITAZIONE

- Nel processo partecipativo è stato coinvolto uno o più facilitatori esperti?

Sì:

- a. In quali momenti del processo partecipativo è stato coinvolto?
- b. Qual è stata la sua funzione?
- c. In che modo ha facilitato il processo partecipativo? Ha adottato delle strategie? Quali?

RUOLO DEGLI STAKEHOLDER – MAPPATURA E ANALISI DEGLI STAKEHOLDER – SCALA DELLA PARTECIPAZIONE

- Chi erano gli stakeholder del processo partecipativo?
 - a. Qual è stato il loro ruolo (citare gli stakeholder che ha menzionato)?
 - b. Perché si è resa necessaria la loro partecipazione?
 - c. Quali criteri avete usato perché la popolazione fosse ben rappresentata?
 - d. In che modo sono stati coinvolti/invitati a prendere parte al processo partecipativo?
 - e. Come hanno partecipato al processo?
 - a. In quali momenti del processo partecipativo sono stati coinvolti?

PROGETTAZIONE/CONDUZIONE – Mappatura metodi e tecniche di facilitazione

6) Di quali metodi e/o strumenti vi siete avvalsi durante il processo partecipativo? • Quali sono stati i metodi e/o strumenti <u>(citare)</u> più efficaci? • Quali, invece, quelli più complessi da utilizzare?
CONDUZIONE – Partecipazione
7) Durante tutto il processo partecipativo quali sono state le svolte significative/i momenti di svolta significativo? • Ci sono stati conflitti? Sì = a. In che modo sono stati gestiti? b. Chi ha avuto una funzione chiave in questi momenti? Cosa ha fatto?
VALUTAZIONE DEI RISULTATI – Decisione e implementazione; Feedback e rendicontazione
8) Quali sono stati i risultati di questo processo partecipativo? • Quali sono stati, per lei, i vantaggi che la sua organizzazione ha ottenuto con questo caso di partecipazione pubblica? • Quali, invece gli svantaggi? 9) A quali apprendimenti ha portato questo processo partecipativo? • Si aspettava questi apprendimenti, oppure si è appreso qualcosa di inatteso? • Chi ha imparato? 10) Quali decisioni finali sono state prese in seguito a questo processo? • In che modo sono state implementate? • Quali strategie sono state adottate perché i risultati raggiunti e le conoscenze apprese diventassero operative?
VALUTAZIONE – Monitoraggio e valutazione; Barriere e Facilitatori
11) Avete usato strategie dopo l'intervento per valutare gli effetti dell'intervento stesso?

- Quali?

- Cosa hanno permesso di vedere sull'efficacia dell'intervento?

- E sulla sostenibilità dell'intervento?

12) Oltre alle decisioni finali implementate in seguito al processo partecipativo, cos'altro è cambiato?

- È cambiato qualcosa di inatteso?

- Che tipo di cambiamento ha osservato nel suo comune dopo/grazie il processo di partecipazione?

- I risultati del processo partecipativo hanno modificato le strategie politiche solitamente adottate? Per esempio, questi cambiamenti hanno avuto effetti sul suo modo di intendere il funzionamento della democrazia a livello locale...

Le chiedo di soffermarsi ancora su qual è stata la sua funzione rispetto al coordinare le diverse parti e azioni (citarle) che finora ha descritto...

BARRIERE

13) Quali difficoltà ha incontrato?

- C'è stato qualcosa che ha inibito il cambiamento? Se sì, cosa?

- Come sono state gestite queste difficoltà?

- Quali sono stati gli apprendimenti tratti dal superamento di queste difficoltà?

FACILITATORI

14) Quali fattori hanno contribuito al successo del processo partecipativo?

- Cosa, nello specifico, ha contribuito ai cambiamenti che ha in precedenza evidenziato?

Chiusura - Partecipazione pubblica

15) Se potesse tornare indietro, cosa cambierebbe rispetto al processo partecipativo che abbiamo ricostruito e approfondito?

MOSTRARE L'IMMAGINE CON LA SCALA DELLA PP

16) Osservando questa scala, può indicarmi il livello di coinvolgimento dei cittadini?

17) (Riprendere attori citati) Può indicarmi altre persone in grado di fornire ulteriori informazioni sul processo partecipativo di cui mi ha raccontato? (Se indicate: Che ruolo hanno ricoperto durante il processo?)

18) Chiedere di raccontare un processo partecipativo di insuccesso se ne è stato raccontato uno di successo, e viceversa: *Lei ora mi ha raccontato di un caso di successo, c'è stato un caso di insuccesso?* Ripensando alle fasi e agli argomenti che abbiamo affrontato, può fare un breve confronto tra i due processi partecipativi?

Agenda futura

19) Pensando al futuro, ci sono degli aspetti del lavoro da sindaco (o altro ruolo ricoperto dall'intervistat*) in relazione alla partecipazione pubblica che, secondo lei, dovrebbero cambiare? Se sì, quali?

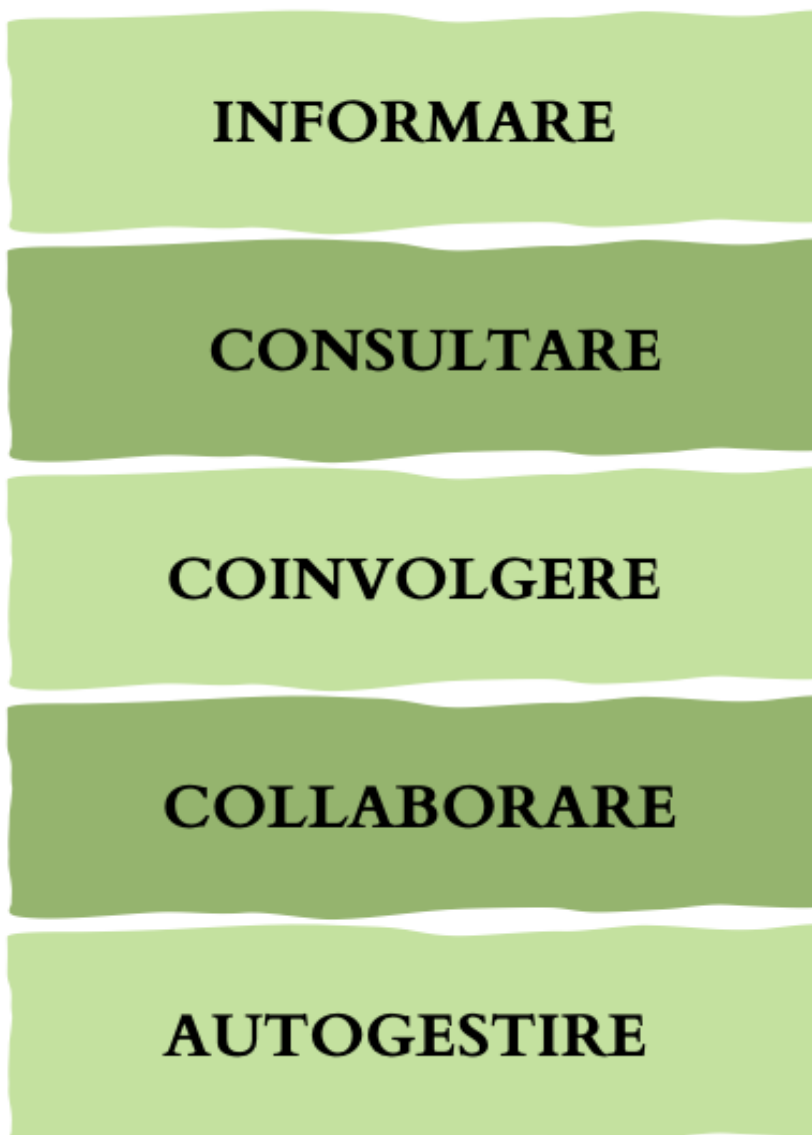
20) In merito alla partecipazione pubblica in generale, invece, dovrebbe cambiare qualcosa? Se sì, cosa?

Conclusione

21) C'è altro che vuole aggiungere rispetto ai temi trattati durante quest'intervista?

Spectrum of Public Participation

(Geekiyana, 2021; Institute of Public Participation, 2000)



ALLEGATO E – Trascrizioni interviste

Le trascrizioni integrali delle interviste condotte sono consultabili al seguente link:

<https://drive.google.com/drive/folders/1kPkrNurUyu19yqKwJl7iTzOGN3j8onqJ?usp=sharing>

Tutti i dati sensibili sono stati anonimizzati per tutelare la privacy degli intervistati e delle intervistate.