

LEADER

Sviluppo guidato dalle comunità locali



COMUNITÀ CHE SI MUOVONO. APPROCCI E TECNICHE PER ANIMARE LA PARTECIPAZIONE

Una guida non accademica per supportare
partecipazione e animazione con un po' di
pragmatismo



PIANO STRATEGICO
DELLA PAC
IL FUTURO DELL'AGRICOLTURA SOSTENIBILE



MINISTERO DELL'AGRICOLTURA
DELLA SOVRANITÀ ALIMENTARE
E DELLE FORESTE



Finanziato
dall'Unione europea



RETE
PAC

Connessioni che seminano opportunità



crea

Consiglio per la ricerca in agricoltura
e l'analisi dell'economia agraria

Documento realizzato nell'ambito del Programma

Rete Nazionale della PAC 2025-2027

Smart Rural LAB SRL – CR05.03

Autorità di gestione:

Ministero dell'agricoltura, della sovranità alimentare e delle foreste

Direzione Generale Sviluppo Rurale

Direttore Generale: Simona Angelini

Autori: Filippo Chiozzotto; Roberto Cagliero; Vincenzo Fucilli; Gabriella Ricciardi; Raffaella di Napoli; Emilia Reda; Francesco Basset

Interpretazione grafica: Martina Mirante

Peer review: Laura Mirra e Francesca Moino

Data: marzo 2026

Progetto grafico e comunicazione: Roberta Ruberto, Roberta Gloria

Impaginazione e grafica: Anna Lapoli, Novella Rossi, Alessia Fantini

ISBN 9788833855080

INDICE

1. SOMMARIO

Executive summary.....	7
Introduzione	9
PARTE I – L’approccio e gli strumenti	10
La partecipazione in LEADER.....	11
Promuovere la partecipazione	12
Il quadro regolativo e programmatico	13
Le sfere di azione dei GAL.....	14
Impostare e gestire un processo	16
Quali competenze?	19
Una cassetta degli attrezzi	21
Una bussola per orientarsi.....	21
Gli strumenti e le loro specifiche	24
1.1 La bacheca.....	25
2.1 Gradisce un caffè?	26
3.1 Omino Pan di Zenzero	27
4.1 Il mercato di Walras	28
5.1 Mappe di comunità	29
6.1 Il cannocchiale	30
7.1 Non voltarti!	31
8.1 SWOT relazionale	32
9.1 2X2.....	33
10.1 Galleria d’arte.....	34
11.1 GOOP.....	35
12.1 Vota Antonio	36
13.1 Mappa priorità/relazioni.....	37
Discussione – si analizza come ingaggiare gli attori più influenti, rafforzare alleanze e affrontare eventuali oppositori.....	37
14.1 L’acquario.....	38
15.1 L’albero dei problemi	39

PARTE II –Le esperienze e una mappa	40
La galleria di esperienze.....	41
<i>L'intervento "SRG07 Smart Village" per promuovere le comunità intraprendenti nell'area del GAL Escartons e Valli Valdesi</i>	<i>42</i>
<i>Il percorso di Accompagnamento per la creazione di strategie Smart Village del GAL Tradizione delle Terre Occitane</i>	<i>42</i>
<i>Verso gli Smart Village: Laboratori di Comunità del GAL Colline Bergamasche.....</i>	<i>43</i>
GAL Colline Bergamasche - https://www.galcollinebergamasche.it/	43
<i>L'approccio sistemico delle SSL Leader in Campania: i Progetti Complessi di Comunità del GAL Casacastra</i>	<i>44</i>
<i>L'azione Specifica "Comunità di Progetto" del GAL Maiella Verde</i>	<i>45</i>
<i>I Progetti di Rigenerazione di Comunità dei GAL Toscani.....</i>	<i>46</i>
Una mappa (quasi) definitiva per autostoppisti del cambiamento	47
Disegnare la SRG07	47
Dal disegno alla mappa	50
Biblio e Link	53
ALLEGATO Facciamo pratica.....	54
Un'esercitazione per costruire il Piano operativo per la partecipazione.....	54
Step 1 – Le fondamenta: costruzione del quadro logico delle azioni previste	55
Step 2 – I costruttori: analisi strategica degli stakeholder	56
Step 3 - Costruzione del Piano di animazione e accompagnamento	58

EXECUTIVE SUMMARY

Il documento propone una guida operativa e non accademica alla progettazione e all'attuazione dei Piani di animazione nell'ambito dell'approccio LEADER e della programmazione PAC 2023–2027. L'obiettivo è supportare i Gruppi di Azione Locale (GAL) nel rafforzare il proprio ruolo di facilitatori dello sviluppo locale partecipato, superando una visione meramente burocratica della gestione dei fondi e valorizzando il protagonismo delle comunità locali.

Il Piano di animazione è presentato come uno strumento strategico trasversale alla Strategia di Sviluppo Locale, fondamentale per attivare processi di ascolto, dialogo e co-progettazione. Il documento sottolinea come la sola pubblicazione di bandi, se non accompagnata da percorsi partecipativi strutturati, rischi di generare interventi frammentati e poco incisivi. In questa prospettiva, il GAL è chiamato ad agire come attore di sistema, capace di costruire visioni condivise, facilitare relazioni tra attori diversi e accompagnare le comunità lungo percorsi di cambiamento duraturi.

Il ruolo dei GAL viene inquadrato nel quadro regolativo europeo e nazionale, evidenziando come i regolamenti UE, il PSP e i CSR regionali riconoscano e rafforzino le funzioni di animazione, accompagnamento e coordinamento territoriale. La nuova programmazione amplia le possibilità di intervento attraverso strumenti come "SRG07- cooperazione per lo sviluppo locale, rurale e Smart Village", progetti integrati di comunità e azioni di accompagnamento, valorizzando la co-progettazione e l'innovazione sociale come leve centrali dello sviluppo rurale.

La partecipazione è intesa come processo intenzionale e progettato, non come adempimento formale. Il documento distingue quattro ambiti di azione del GAL – animazione della Strategia di Sviluppo Locale (SSL), co-progettazione, accompagnamento dei beneficiari e informazione – evidenziandone complementarità e specificità. Viene proposta una struttura metodologica per impostare e gestire tali processi, basata su analisi di contesto, definizione chiara degli obiettivi, mappatura degli attori, scelta delle metodologie, monitoraggio e valutazione. Al centro è posta una "cassetta degli attrezzi", composta da 15 tecniche partecipative selezionate in funzione delle diverse fasi del ciclo di una politica pubblica. Le tecniche non sono presentate come modelli rigidi, ma come strumenti flessibili e adattabili, utili a costruire percorsi partecipativi coerenti con i contesti locali e con le capacità operative dei GAL.

Negli allegati sono presentati diversi esempi di Strategie e percorsi locali finalizzati a promuovere comunità intraprendenti e innovazione rurale. Attraverso una galleria di esperienze provenienti da diverse regioni italiane, il documento mostra come modelli differenti (Smart Village, Comunità di Progetto, Progetti Complessi di Comunità) condividano alcuni elementi chiave: partecipazione attiva, capacity building, accompagnamento continuo e governance condivisa. I casi studio dimostrano come i risultati più efficaci derivano da percorsi gradualisti, inclusivi e fortemente radicati nei territori.

Cosa si intende per PARTECIPAZIONE PUBBLICA?

“ [...] un processo volontario grazie al quale le persone, individualmente o attraverso gruppi organizzati, possono scambiare informazioni, esprimere opinioni ed articolare interessi ed hanno la possibilità di influenzare le decisioni o l'esito di una particolare questione trattata” (FAO-ECE-ILO 2000)

INTRODUZIONE

Negli ultimi cicli di programmazione, l'approccio LEADER ha progressivamente rafforzato il proprio ruolo come laboratorio di sperimentazione per lo sviluppo locale partecipato. Tuttavia, nella pratica quotidiana, il rischio di ridurre la partecipazione a un adempimento formale o a una sequenza di attività scollegate tra loro rimane elevato. In molti territori, i Gruppi di Azione Locale (GAL) si trovano a operare in contesti complessi, caratterizzati da frammentazione degli attori, aspettative elevate e risorse limitate, dove attivare davvero le comunità richiede competenze, metodo e intenzionalità.

Questo documento nasce dall'esigenza di riportare ulteriormente l'animazione e la partecipazione al centro dell'azione dei GAL, non come elementi accessori, ma come leve strategiche per costruire visioni condivise, rafforzare le capacità locali e accompagnare processi di cambiamento duraturi. L'animazione non è qui intesa come semplice comunicazione o promozione dei bandi, ma come un processo continuo di ascolto, facilitazione e co-progettazione, capace di mettere in relazione persone, idee e risorse, e di trasformare bisogni diffusi in progettualità coerenti con le Strategie di Sviluppo Locale (SSL).

Questa guida si propone esplicitamente come non accademica. Non offre modelli rigidi né ricette universali, ma strumenti operativi, esempi e spunti di riflessione utili a chi lavora quotidianamente nei GAL e nei territori LEADER. L'obiettivo è supportare un approccio pragmatico alla partecipazione, che tenga insieme quadro regolativo, competenze professionali, metodi di facilitazione e sperimentazioni concrete, valorizzando la diversità dei contesti locali e lasciando spazio all'adattamento e all'innovazione.

In questa prospettiva, il GAL è visto come attore di sistema: non solo gestore di risorse finanziarie, ma facilitatore di relazioni, costruttore di fiducia e accompagnatore delle comunità lungo percorsi di sviluppo condiviso. Rafforzare questa funzione significa dotarsi di strumenti adeguati, leggere con attenzione i contesti, progettare la partecipazione e investire nelle competenze necessarie per governare processi complessi e inclusivi.

Il documento è strutturato in due parti principali, affiancate da allegati operativi.

La Parte I – **L'approccio e gli strumenti** approfondisce il quadro concettuale e metodologico della partecipazione nell'ambito delle Strategie di Sviluppo Locale LEADER. Dopo un inquadramento del ruolo dei GAL nel contesto regolativo e programmatico, la sezione analizza le diverse sfere di azione dell'animazione, le competenze richieste e le fasi per impostare e gestire processi partecipativi efficaci. Il cuore della parte è rappresentato dalla cassetta degli attrezzi, una selezione di tecniche partecipative descritte in modo operativo e pensate per accompagnare le diverse fasi del ciclo di una politica o di un progetto.

La Parte II – **Le esperienze e una mappa** raccoglie e analizza casi concreti di percorsi e strategie attivate dai GAL in diversi contesti territoriali. Attraverso una galleria di esperienze, il documento mostra come l'approccio partecipativo possa tradursi in pratiche differenti – Smart Village, progetti di comunità, percorsi di accompagnamento – mettendo in evidenza elementi comuni, criticità e fattori di successo. La sezione propone inoltre, quale esempio, una mappa di sintesi per orientarsi nella progettazione di interventi complessi e integrati come la strategia Smart Village.

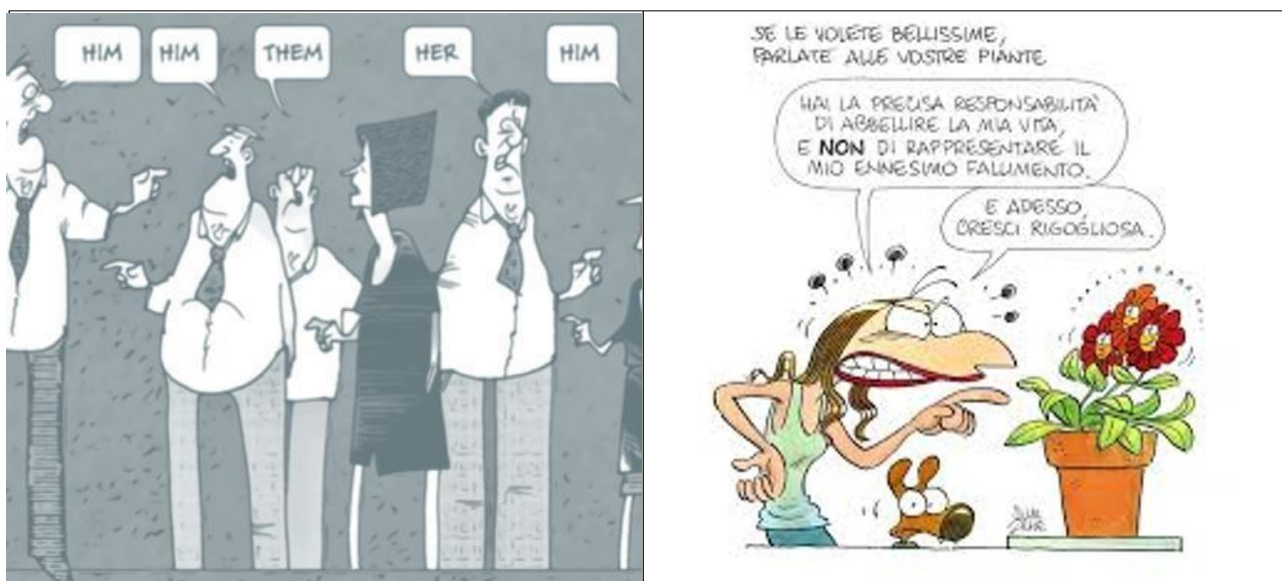
Completa il documento una proposta di esercitazione, dedicata a un percorso pratico per impostare azioni di animazione e accompagnamento.

PARTE I – L'APPROCCIO E GLI STRUMENTI

La partecipazione in LEADER

Le vignette riportate qui sotto rappresentano, con immediatezza, due ricorrenti criticità nei processi di sviluppo locale. La prima evidenzia un'attivazione frammentata e autoreferenziale degli attori locali, dove manca una visione comune e condivisa (nessuno usa il termine "noi"). La seconda, dove la donna si rivolge alla pianta con frustrazione, evidenzia l'errore di aspettarsi risultati dalle comunità senza un adeguato accompagnamento. Entrambe sottolineano l'importanza del ruolo del GAL non solo come gestore di fondi, ma anche come facilitatore di processi partecipativi autentici.

Fig. 1 - Criticità dello sviluppo locale



Secondo l'approccio LEADER, infatti, l'obiettivo non è semplicemente "raggiungere i beneficiari", ma attivare le comunità affinché costruiscano insieme una visione di futuro, riconoscano problemi condivisi e trasformino idee in progetti strategici, sostenibili e radicati nel territorio.

Pubblicare bandi resta una funzione essenziale, ma non può esaurire la missione del GAL: anche un bando ben progettato, se non inserito in un percorso di ascolto e co-progettazione, rischia di limitarsi a supportare risposte individuali e frammentate che non costruiscono una visione collettiva. La partecipazione va quindi intesa come processo continuo e strutturato, fondato su animazione, ascolto, dialogo e accompagnamento. Il GAL deve agire come attore di sistema, capace di facilitare il confronto tra interessi diversi, promuovere la cooperazione e rendere le comunità protagoniste attive del cambiamento. Questo significa disporre di metodologie, competenze relazionali e di una visione strategica chiara. I GAL che vogliono realmente

promuovere lo sviluppo locale devono spostare il focus dalla gestione burocratica dei fondi all'attivazione delle risorse umane, sociali e relazionali del territorio. Solo così è possibile costruire fiducia, generare partecipazione e dare vita a percorsi condivisi e duraturi.

Promuovere la partecipazione

“La partecipazione è una caratteristica centrale di questo sviluppo endogeno, sia in termini di ciò che si cerca di raggiungere sia di come ciò viene raggiunto”, così scriveva Lowe nel 1999. Si tratta di una questione di estrema rilevanza e pertanto ampiamente analizzata. La partecipazione è un concetto complesso, soggetto a molteplici interpretazioni e spesso influenzato da interessi, rapporti di potere, ideologie, valori, posizioni sociali, ruoli all'interno di strutture amministrative o organizzazioni. Inoltre, può essere uno strumento per legittimare posizioni già determinate, perdendo di significato; o acquistare profondità quando è considerata un processo e un obiettivo in sé, non solo un mezzo. Un processo partecipativo non nasce spontaneamente, perché ogni gruppo ed ogni individuo è diverso. Sono necessari facilitatori adeguati e regole condivise, definite insieme al gruppo, tenendo conto dello sviluppo sia dei singoli sia del collettivo. I conflitti devono essere vissuti come parte integrante del percorso di maturazione e apprendimento. Non è facile ottenere una partecipazione equilibrata con personalità e ruoli diversi.. Per questo motivo, la figura del moderatore o del facilitatore riveste un ruolo fondamentale, così come risulta essenziale l'applicazione corretta di tecniche partecipative volte a garantire l'orizzontalità dei processi decisionali.

Esiste, come detto, una differenza sostanziale tra la pratica di una vuota ritualità di partecipazione ed un esercizio reale di potere per influenzare i processi. Arnstein (1969) schematizza, ad esempio, otto tipologie di partecipazione come una scala, in cui a ciascun gradino corrisponde un certo potere dei cittadini nel determinare il risultato finale delle decisioni.

I due gradini più bassi sono (1) Manipolazione e (2) Terapia. Due livelli di «non-partecipazione» il cui reale obiettivo non è certo di consentire alle persone di partecipare a piani e programmi, ma di lasciare la conduzione dei processi a chi detiene il potere.

I livelli seguenti, (3) Informazione e (4) Consultazione, conducono ad una concessione simbolica: con queste tipologie di partecipazione non c'è propulsività per cambiare lo *status quo*. Il gradino (5) Conciliazione rappresenta semplicemente un livello più elevato di concessione simbolica, visto che le regole danno la possibilità di dare un contributo dal basso, ma i soggetti decisorii non cambiano ovvero possono comunque decidere senza considerare i risultati del processo partecipativo. Salendo ancora la scala, si arriva a situazioni con un ruolo sempre più attivo e concreto nelle decisioni per il cittadino. Si può operare in (6) Partnership o su livelli più alti (7) Poteri Delegati e (8) Controllo dei Cittadini, in cui i cittadini assumono un autentico potere di decisione e gestione.

Fig. 2 - Rappresentazione della scala della partecipazione



Fonte: interpretazione di Martina Mirante su Arnestein, 1969

Il quadro regolativo e programmatico

Il rafforzamento della **funzione catalitica** di un GAL non rappresenta soltanto un auspicio o una raccomandazione, ma risponde a precise indicazioni del quadro normativo di riferimento per l'azione dei GAL, così come definite dai Regolamenti dell'Unione Europea, dal Piano Strategico della PAC (PSP) e dai Complementi di programmazione regionali (CSR). Secondo l'articolo 33 del Regolamento (UE) 2021/1060, i GAL sono chiamati a svolgere una serie di compiti formali: sviluppare la capacità degli attori locali di progettare e attuare interventi; definire criteri di selezione trasparenti e non discriminatori; prevenire conflitti di interesse; pubblicare inviti a presentare proposte; selezionare le operazioni; monitorare i risultati; valutare l'attuazione della strategia. Accanto a queste funzioni tecniche e procedurali, i GAL svolgono un ruolo ben più articolato e dinamico: sono soggetti di coordinamento territoriale, promotori di partecipazione attiva e facilitatori nella costruzione di visioni condivise di lungo periodo per lo sviluppo locale delle zone rurali.

Il PSP ha riconosciuto e valorizzato questa dimensione, rafforzando l'approccio LEADER con nuovi strumenti pensati per superare le criticità del passato che hanno portato i GAL ad agire secondo una logica prevalentemente di gestione amministrativa. L'obiettivo è promuovere una pianificazione realmente aderente ai bisogni dei territori, fondata su processi partecipativi di co-progettazione e co-realizzazione con i beneficiari locali. Tra gli elementi qualificanti della nuova programmazione, si segnala il recupero e il

potenziamento della possibilità per i GAL di pianificare azioni specifiche per rispondere più efficacemente ai bisogni locali e favorire l'innovazione; di sostenere progetti integrati complessi, come quelli di comunità, o di filiera o strategie Smart Village. Attività volte a stimolare sinergie tra attori pubblici e privati, a promuovere cooperazione e inclusione e a riconoscere il ruolo attivo delle comunità come protagoniste dello sviluppo (una possibilità finora limitata a pochi contesti regionali). Parallelamente, si è cercato di fornire ai GAL strumenti adeguati a costruire percorsi inclusivi, basati sull'ascolto, sul dialogo e sulla co-progettazione. È stata quindi ampliata la loro sfera d'azione strategica, prevedendo un'adeguata assegnazione di risorse per le attività di animazione e gestione e la possibilità di pianificare azioni di accompagnamento collegate a specifiche operazioni delle Strategie di sviluppo locale – SSL (ad es. nel caso delle start-up extra-agricole, che spesso richiedono supporto aggiuntivo in termini di formazione e consolidamento, data la loro struttura inizialmente fragile).

Diverse amministrazioni regionali hanno colto l'opportunità offerta dalla programmazione 2023–2027 per rafforzare il ruolo dell'approccio LEADER come leva strategica per l'attivazione delle comunità locali. In particolare, è stata valorizzata la dimensione partecipativa e integrata dello sviluppo, favorendo la progettazione condivisa come strumento per costruire visioni di sviluppo territoriale. I GAL, in coerenza con queste indicazioni, hanno sviluppato strumenti e modalità operative per promuovere la progettazione integrata di comunità, valorizzando le relazioni tra attori locali, le risorse endogene e la capacità di innovazione dei territori.

Nell'ambito delle SSL Leader, queste forme progettuali si declinano come:

- a) azioni ordinarie che applicano quanto previsto dall'intervento "SRG07 - cooperazione per lo sviluppo rurale, locale e Smart Village del PSP 2023-2027;
- b) azioni specifiche che assumono la denominazione di progetti di comunità/comunità di progetto;
- c) approccio sistemico per favorire una attuazione coordinata e integrata delle azioni previste nelle SSL, anche tramite percorsi di accompagnamento e capacity building volti a supportare le comunità nella progettazione integrata partecipativa.

Le sfere di azione dei GAL

Pur nella diversità dei modelli, le esperienze dei GAL evidenziano la centralità del loro ruolo come facilitatori di sviluppo locale partecipato. Progettare la partecipazione significa costruire percorsi inclusivi e strutturati, fondati su ascolto, dialogo e co-progettazione. Non si tratta di un coinvolgimento formale o simbolico, ma di attivare processi capaci di far emergere saperi diffusi, esperienze locali e visioni future. Per essere efficace, la partecipazione deve essere trasparente negli obiettivi, chiara nelle regole e coerente nei tempi. Solo così si genera fiducia, senso di appartenenza e decisioni condivise con radici profonde nelle comunità coinvolte.

L'immagine di un facilitatore che chiede "Avete qualcosa da dire?" mentre davanti a sé ha un gruppo di persone ammutolite e "imbavagliate", ci ricorda come progettare la partecipazione significhi prima di tutto garantire possibilità reali di espressione. Partendo da una chiara definizione dei motivi e degli obiettivi di un

processo, l'ascolto è il primo passo, ma non basta: serve creare spazi autentici di confronto e collaborazione, dove le comunità possano contribuire in modo concreto alla definizione delle politiche e degli interventi.

Promuovere la partecipazione significa creare le condizioni affinché tutte le persone coinvolte in un processo — siano esse cittadini, *stakeholder* o membri di un'organizzazione — possano contribuire attivamente con le proprie idee, esigenze e competenze. La partecipazione non si esaurisce nella mera consultazione, ma implica ascolto reciproco, scambio di punti di vista e condivisione delle decisioni. Si tratta di un approccio inclusivo e democratico che valorizza la pluralità e rafforza il senso di appartenenza.

Nell'ambito di LEADER, le attività per promuovere la partecipazione si articolano in quattro sfere di azione:

- l'animazione della SSL;
- la co-progettazione operativa dei progetti di comunità e/o Smart Village;
- l'accompagnamento ai beneficiari locali di azioni specifiche;
- l'attività di informazione volte a far conoscere il GAL e il suo operato.

L'animazione della SSL è un processo fondamentale che accompagna tutte le fasi del ciclo di vita della strategia: dalla programmazione iniziale, all'attuazione, fino alla chiusura. Ha l'obiettivo di coinvolgere attivamente il territorio, stimolare la partecipazione degli attori locali, raccogliere bisogni e idee, valorizzare le risorse esistenti e promuovere una visione condivisa di sviluppo. Attraverso strumenti come incontri pubblici, laboratori partecipativi, attività formative e comunicazione digitale, l'animazione genera consapevolezza, coesione e senso di appartenenza, creando le condizioni favorevoli per una progettualità diffusa e inclusiva.

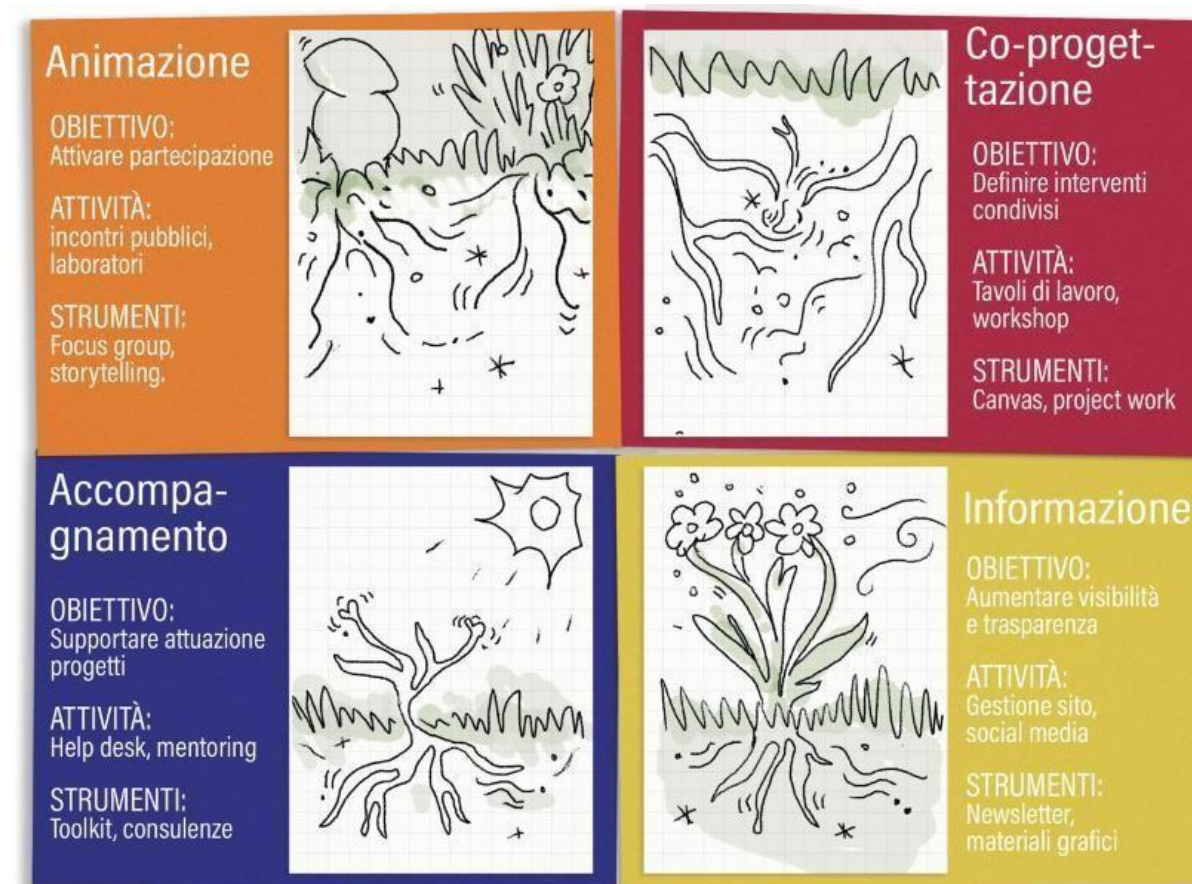
Distinta ma complementare, **l'attività di co-progettazione** dei progetti di comunità – e/o di strategie Smart Village – si concentra sulla fase più concreta e tecnica della strategia: quella in cui, a partire dalle priorità emerse, si lavora insieme per costruire interventi specifici e cantierabili. La co-progettazione coinvolge attivamente i portatori di interesse locali nella definizione puntuale degli obiettivi, delle azioni, delle risorse e dei risultati attesi di un progetto, utilizzando strumenti come tavoli tecnici, workshop tematici e scrittura condivisa. Mentre l'animazione “accende” il territorio e attiva i legami, la co-progettazione entra nel merito degli interventi, trasformando le idee in proposte strutturate e realizzabili.

L'accompagnamento ai beneficiari locali di azioni specifiche rappresenta, invece, un supporto tecnico e metodologico continuo nella fase di attuazione dei progetti finanziati o promossi nell'ambito della strategia. Questa attività mira a facilitare la corretta realizzazione delle iniziative, a garantire l'aderenza agli obiettivi e ai criteri del bando e a rafforzare le capacità operative dei soggetti attuatori, attraverso consulenze individuali, assistenza alla rendicontazione, monitoraggio dei risultati e momenti di confronto. Si tratta di un'azione chiave per trasformare le opportunità offerte dalla strategia in risultati concreti, sostenibili e durevoli per il territorio.

Infine, **le attività di informazione** rivestono un ruolo strategico per dare visibilità all'identità, alle finalità e ai risultati del GAL, nonché per favorire trasparenza e accountability. Tali attività sono rivolte a diversi destinatari: dai decisori politici (autorità di gestione regionali e nazionali, altri attori delle politiche di sviluppo), ai partenariati dei GAL, fino a un pubblico più ampio, locale ed extra locale. Si concretizzano in azioni di comunicazione istituzionale, produzione di materiali divulgativi, gestione di canali digitali, eventi

pubblici e momenti di restituzione, con l'obiettivo di rafforzare la conoscenza del GAL come attore chiave dello sviluppo territoriale e promuoverne il valore aggiunto nel più ampio contesto delle politiche di coesione.

Fig. 3 – Le 4 sfere di azione dei GAL



Fonte: interpretazione Martina Mirante

Impostare e gestire un processo

Per realizzare le attività di animazione, co-progettazione, accompagnamento e informazione efficaci nell'ambito di una SSL, è fondamentale che il GAL adotti una pianificazione integrata e consapevole. Ciascuna delle quattro sfere d'azione ha caratteristiche, finalità e target differenti, ma tutte condividono un impianto metodologico che richiede coerenza tra obiettivi, strumenti, attori e risorse. Una buona pianificazione non solo aumenta l'efficacia degli interventi, ma consente anche di massimizzare l'impatto sul territorio, ridurre sprechi di risorse, rafforzare la partecipazione e rendere il GAL riconoscibile e autorevole come soggetto facilitatore dello sviluppo locale.

La pianificazione deve articolarsi in una serie di fasi di lavoro interdipendenti, ciascuna delle quali contribuisce alla definizione di un percorso operativo chiaro, strutturato e orientato ai risultati. Queste includono le fasi riportate di seguito e illustrate nella Figura 4.

a). **Analisi di contesto** - Questa fase rappresenta il punto di partenza per tutte le attività. Consiste nella raccolta di informazioni qualitative e quantitative sul territorio: risorse ambientali, culturali, economiche, criticità, opportunità, reti esistenti. Nell'analisi di contesto è fondamentale anche raccogliere informazioni sugli *stakeholder* (istituzioni, cittadini, imprese, associazioni), valutandone ruoli, interessi, potenziale coinvolgimento. I diversi strumenti per l'analisi di contesto devono essere sempre calibrati rispetto alle diverse finalità delle azioni per la promozione della partecipazione. Ad esempio: nell'animazione si mappano i gruppi informali e le realtà locali emergenti; nella co-progettazione, gli attori chiave per il progetto; nell'accompagnamento, i potenziali beneficiari; nell'informazione, il pubblico target, interno ed esterno.

b). **Definizione degli obiettivi e dei risultati attesi** - Sulla base dell'analisi, si formulano obiettivi chiari, condivisibili, misurabili. Devono essere declinati in *output* (esiti tangibili) e *outcome* (cambiamenti prodotti). Esempio: per l'animazione, l'obiettivo può essere l'attivazione di una rete territoriale; nella co-progettazione, la definizione di un progetto integrato; nell'accompagnamento, il miglioramento della capacità progettuale; nell'informazione, la crescita della visibilità del GAL.

c). **Definizione e mappatura degli attori coinvolti** - Gli attori vengono classificati per ruoli e tipo di coinvolgimento, ad esempio: beneficiari diretti e indiretti, portatori di diritti, destinatari generici. Ciò consente di predisporre strategie inclusive e mirate. Esempio: nella co-progettazione si coinvolgono attori operativi con competenze specifiche; nell'informazione anche soggetti esterni al territorio.

d). **Descrizione delle possibili situazioni partecipative** - Questa fase prevede la progettazione dei formati partecipativi più adatti in base al contesto e agli obiettivi: assemblee pubbliche, focus group, tavoli tematici, strumenti digitali. Ogni situazione deve essere accessibile, inclusiva e dialogica. Esempio: nell'animazione si privilegiano incontri aperti e interattivi; nella co-progettazione, tavoli di lavoro tematici e operativi.

e). **Attività, strumenti e metodologie** - Vengono definiti i formati degli incontri, le azioni da realizzare e gli strumenti a supporto (analogici o digitali). Le metodologie devono essere coerenti con gli obiettivi: consultive, deliberative, creative, formative. Esempio: per l'accompagnamento si usano help desk e toolkit; per l'informazione, strumenti multicanale come newsletter, video, social.

f). **Organizzazione, logistica e setting** - Include la scelta dei luoghi (fisici o virtuali), la disposizione degli spazi, la gestione degli accessi, dei materiali e della comunicazione. Il *setting* deve facilitare partecipazione, ascolto e collaborazione. Esempio: l'animazione può svolgersi in luoghi informali e di prossimità; la co-progettazione in ambienti strutturati per il lavoro collaborativo.

g). **Monitoraggio e valutazione** - Si progettano strumenti per raccogliere *feedback*, valutare il livello di coinvolgimento, la coerenza con gli obiettivi, l'efficacia delle azioni e l'impatto sul territorio. Esempio: per l'animazione si valuta la qualità del confronto; per l'accompagnamento, l'efficacia del supporto fornito.

h). **Il fattore tempo: cronoprogramma** - È essenziale definire un calendario con fasi, scadenze e obiettivi intermedi. Ciò permette di monitorare l'andamento e riorientare il processo in caso di criticità. Esempio: l'animazione può avere cadenza ciclica; la co-progettazione è più concentrata nei tempi; l'informazione è continuativa.

Fig.4 - Comparazione delle fasi di lavoro per le quattro sfere di azione del GAL

FASE di LAVORO	Animazione	Co-progettazione	Accompagnamento	Informazione
Analisi di contesto	Analisi socio-territoriale, bisogni e potenziali	Analisi tematica e tecnica legata alle azioni	Analisi dei fabbisogni di supporto tecnico	Analisi dei pubblici target e delle esigenze comunicative
Obiettivi e risultati attesi	Attivare partecipazione e consapevolezza	Definire interventi condivisi, cantierabili e sostenibili	Supportare l'attuazione efficace dei progetti	Aumentare la visibilità e la trasparenza del GAL
Attori coinvolti	Cittadini, associazioni, enti locali, imprese	Gruppi locali promotori di iniziative/progetti	Supportare l'attuazione efficace dei progetti	Policy maker, partner, comunità locale ed esterna
Situazioni partecipative	Incontri pubblici, laboratori aperti, forum tematici	Tavoli di lavoro, workshop ristretti, progettazione collaborativa	Incontri individuali, consulenze, momenti di scambio	Conferenze stampa, eventi pubblici, comunicazione digitale
Attività, strumenti e metodologie	Mappature, world café, focus group, storytelling	Canvas progettuali, facilitazione, project work	Help desk, toolkit operativi, mentoring	Sito web, social, report, newsletter, video, grafica
Organizzaz., logistica e setting	Spazi aperti, accessibili, dinamici	Setting collaborativo e operativo	Supporto personalizzato e flessibile	Comunicazione multicanale e integrata
Monitoraggio e valutazione	Grado di partecipazione, qualità del confronto	Fattibilità e qualità tecnica delle proposte	Efficacia dell'assistenza, raggiungimento degli obiettivi	Misurazione del reach, del coinvolgimento e della percezione
Fattore tempo (cronoprogramma)	Attività continuativa o ciclica nelle fasi strategiche	Legata ai bandi/progetti specifici, tempi serrati	Accompagnamento a scadenze amministrative e realizzative	Comunicazione costante e programmata su eventi e milestone
Competenze necessarie (interne e esterne)	Facilitazione, ascolto attivo, dinamiche partecipative	Competenze tecniche, progettuali e di mediazione	Competenze normative, gestionali e di rendicontazione	Competenze di comunicazione istituzionale, grafica e storytelling
Stima dei costi	Moderatori, materiali, spazi, promozione, strumenti digitali	Facilitatori esperti, progettisti, strumenti digitali	Assistenza tecnica, sportelli, consulenze	Produzione contenuti, eventi, strumenti promozionali

N.B. Questa tabella nasce con l'intento di offrire un esempio. Quanto riportato non ha la pretesa di essere esaustivo né di proporre una ricetta universale

Fonte: interpretazione Martina Mirante

i). **Valutazione delle competenze necessarie** (interne/esterne) - Il GAL valuta le competenze presenti al suo interno (animazione, facilitazione, comunicazione, rendicontazione) e individua eventuali necessità di supporto esterno, selezionando figure esperte. Esempio: per la co-progettazione servono facilitatori con esperienza tecnica; per l'informazione, comunicatori professionisti.

j). **Stima dei costi** - Vengono individuati i costi diretti e indiretti delle attività: personale, materiali, logistica, strumenti, consulenze, comunicazione. Una stima realistica garantisce sostenibilità e trasparenza. Esempio: l'animazione richiede budget per incontri e promozione; l'accompagnamento, invece, per supporto tecnico continuativo.

Quali competenze?

Le attività del GAL per promuovere la partecipazione giocano un ruolo cruciale nello sviluppo locale e, pertanto, richiedono un insieme integrato di competenze che vanno oltre la dimensione tecnico-amministrativa. Il GAL è chiamato ad agire come facilitatore di processi complessi, capaci di attivare comunità, sostenere la co-progettazione e accompagnare percorsi di sviluppo inclusivo e sostenibile.

Tali competenze si articolano su tre piani principali: riportati in figura

Le **competenze tecniche** comprendono la conoscenza degli strumenti di programmazione e gestione dei programmi e dei progetti, la capacità di interpretare regolamenti e bandi e l'uso efficace di strumenti digitali per la comunicazione e il monitoraggio.

Le **competenze strategiche** riguardano la capacità di leggere i contesti locali, costruire alleanze, coordinare processi complessi e orientare le scelte in una prospettiva di lungo periodo.

Infine, le **competenze relazionali** e comunicative sono essenziali per costruire fiducia, facilitare il dialogo, gestire conflitti e animare reti territoriali. Solo attraverso un bilanciamento tra queste tipologie di competenze il GAL può realmente attivare le comunità, sostenere la co-progettazione e accompagnare percorsi di sviluppo locale inclusivo e sostenibile.

Fig. 5 - Schema delle competenze

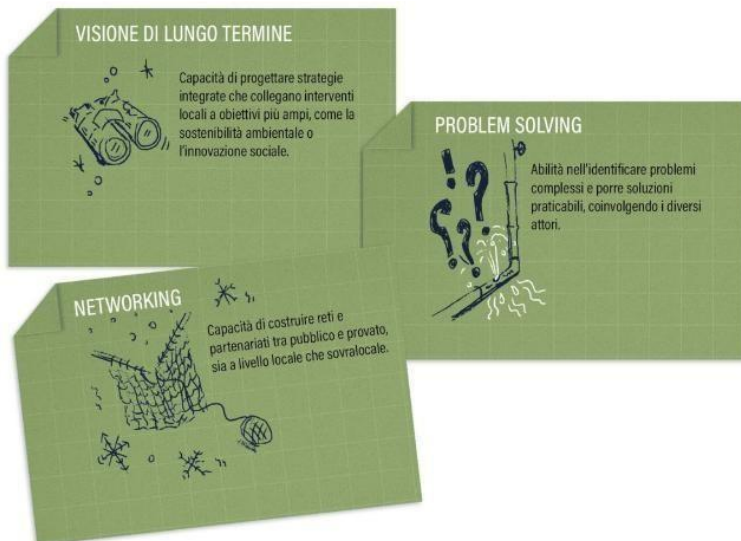
Competenze tecniche



Competenze strategiche



Competenze relazionali e comunicative



Fonte: interpretazione Martina Mirante

UNA CASSETTA DEGLI ATTREZZI

Le tecniche partecipative si riferiscono a metodi che incoraggiano la partecipazione attiva di individui e gruppi nella pianificazione, implementazione e valutazione di progetti. Queste tecniche mirano a trasformare i partecipanti da semplici destinatari a protagonisti attivi, contribuendo così a una maggiore inclusione e a decisioni più informate e condivise. Permettono anche una migliore comprensione delle interazioni complesse tra contesti, strutture istituzionali e gruppi sociali. In particolare, questi metodi permettono di prendere in considerazione anche le voci dei gruppi sociali di solito meno ascoltati.

Una bussola per orientarsi

L'approccio partecipativo comprende un'ampia gamma di tecniche che hanno in comune valori come l'apprendimento condiviso, i processi democratici, il processo decisionale congiunto, la comproprietà, il rispetto reciproco e la responsabilizzazione. Esse devono essere pensate in base al gruppo sociale di riferimento, alle sue caratteristiche, agli obiettivi che si intende perseguire e, naturalmente, devono essere sottoposte sempre a una lettura e interpretazione con i partecipanti (Cosa pensiamo di ciò che stiamo facendo e sperimentando? Che rapporto ha con la nostra realtà, con la nostra comunità, ecc.? Cosa ci insegna questo? ...).

Le tecniche partecipative sono numerose e diversificate, comprendono dalle dinamiche di gruppo, al teatro sociale, dall'adattamento di giochi popolari, a burattini, e poi video, disegni e qualsiasi altro strumento che abbia l'obiettivo di generare partecipazione, analisi, riflessione comune. Questa eterogeneità e, a conti fatti, la carenza di analisi sistematiche possono rendere molto difficile individuare quale tecnica sia meglio adottare, poiché molte sono le variabili potenzialmente da prendere in considerazione.

In letteratura predominano due tipi di classificazioni: una basata sull'esperienza fatta (tecniche esperienziali, tecniche di recitazione, tecniche uditive e audiovisive, tecniche visive); una relativa all'obiettivo ricercato (tecniche di animazione; tecniche di analisi; tecniche di valutazione). Tuttavia, si possono prendere in considerazione anche altri fattori, forse più vicini ai processi reali, per orientare la scelta. Per esempio, se l'obiettivo è raccogliere idee da un'ampia popolazione in poco tempo, si possono usare tecniche di sondaggi online, questionari brevi, piattaforme digitali aperte; se si intende costruire consenso su scelte complesse è meglio ricorrere a tavoli deliberativi o tecniche come *citizen court*¹ o di *voting*; se, invece, occorre progettare soluzioni concrete con tecnici e cittadini, si può ricorrere a laboratori di co-progettazione, a GOPP (Goal Oriented Project Planning), o workshop partecipativi.

Pur riconoscendo la validità e utilità delle categorizzazioni presentate in letteratura, si intende proporre una selezione di 15 tecniche partecipative, individuate principalmente in funzione di due criteri:

¹ La *citizen court* è uno strumento di partecipazione deliberativa in cui un gruppo di cittadini, selezionati in modo rappresentativo, analizza un tema o un progetto e formula valutazioni o raccomandazioni.

Il possibile ruolo nei momenti del ciclo di vita di una politica – ciascuna tecnica è stata considerata per la capacità di contribuire a momenti distinti del processo, dall’analisi dei problemi (diagnosi), alla definizione delle priorità (strutturazione), alla scelta degli interventi (decisione), fino alla attuazione, lasciando, però, un po’ da parte le fasi, comunque importanti, di comunicazione e valutazione.

Fig. 6 - Una rappresentazione di sintesi del ciclo di vita di una politica



Fonte: Melloni, 2025

Il carattere innovativo e la capacità di coinvolgimento – sono state privilegiate pratiche forse meno usate, o comunque meno consolidate, ma che presentano comunque elementi di interattività e che si prestano ad essere integrate tra loro, favorendo percorsi partecipativi dinamici e più flessibili.

La selezione non mira a costruire un repertorio sistematico né a proporre una classificazione esaustiva., È piuttosto una scelta orientata a proporre tecniche potenzialmente utili ad ampliare il ventaglio degli strumenti partecipativi conosciuti e disponibili, con soluzioni un po' coinvolgenti e divertenti, forse anche insolite, per costruire una sorta di 'cassetta degli attrezzi'. L'intento è quello di offrire spunti di riflessione e favorire ulteriori sperimentazioni, piuttosto che stabilire paradigmi. In questa prospettiva, le tecniche vengono considerate non come modelli rigidi, ma come strumenti combinabili e adattabili ai contesti specifici la cui efficacia, è bene ribadire, dipende dalla coerenza con gli obiettivi del processo partecipativo e dalla capacità di stimolare inclusione e creatività tra i partecipanti, anche con modalità forse meno convenzionali.

Fig. 7 - Presentazione di sintesi delle 15 tecniche proposte

TECNICA	IN SINTESI	MOMENTO	ANCHE ON LINE?	COSA CERCO...
1. LA BACHECA	Definizione di obiettivi e scenari comuni a partire dalla raccolta di opinioni	STRUTTURAZIONE DECISIONE	SI	Condivisione di obiettivi e strumenti
2. WORLD CAFÉ	Definizione di letture comuni a partire dal confronto di opinioni	DIAGNOSI STRUTTUAZIONE	NO	Criticità e potenzialità e come affrontarle
3. OMINO PAN DI ZENZERO	Definizione di scenari e determinazione di priorità	STRUTTURAZIONE DECISIONE	NO	Scenari ed elementi chiave
4. MARKET PLACE	Costruzione di visioni comuni e determinazione di priorità	DECISIONE ATTUAZIONE	NO	Scelte condivise di <i>policy</i>
5. PARISH MAP	Lettura partecipata e non accademica del territorio	DIAGNOSI DECISIONE	NO	Rappresentazione dal basso
6. IL CONO DEI FUTURI	Esplorazione di scenari e determinazione di priorità	DECISIONE ATTUAZIONE	NO	Scenari da confrontare
7. NON VOLTARTI	A partire da un futuro auspicabile, ricostruzione a ritroso del flusso di un progetto per individuare le criticità	STRUTTURAZIONE ATTUAZIONE	SI	Individuazione punti critici per affrontarli
8. SWOT RELAZIONALE	Narrazione di sintesi di un contesto ponendo in relazione i principali fattori/attori	DIAGNOSI STRUTTURAZIONE	SI	Rappresentazione della complessità
9. 2X2	Narrazione di sintesi ponendo in relazione i principali elementi su assi dicotomici	DECISIONE ATTUAZIONE	SI	Confronto secco tra alternative
10. GALLERIA D'ARTE	Sessione poster interattiva, anche per una attività di confronto	DECISIONE ATTUAZIONE	SI	Rilettura e confronto
11. GOPP	Analisi dei problemi e delle criticità, fattibilità e formulazione di una proposta condivisa	DIAGNOSI STRUTTURAZIONE	SI	Progettazione partecipativa
12. CCV	Sistemi di voto, composizione di preferenze individuali in un sistema di consenso	DECISIONE ATTUAZIONE	SI	Costruzione del consenso
13. Mappa priorità/relazioni	Individuazione di ciò che conta e delle relazioni di potere/influenza	DIAGNOSI STRUTTURAZIONE	NO	Cosa è importante e chi ha influenza.
14. L'acquario	Discussione strutturata per far emergere letture e punti di vista	DIAGNOSI ATTUAZIONE	NO	Composizione di letture diverse
15. Albero dei problemi	Analisi strutturata delle criticità e delle relazioni causa-effetto	DIAGNOSI STRUTTURAZIONE	SI	Definizione ordinata di criticità

Fonte: nostre elaborazioni

Gli strumenti e le loro specifiche

Ogni tecnica viene descritta utilizzando una fiche che presenta i contenuti illustrati nello schema seguente:

Fig. 8 - Schema dei contenuti delle schede di presentazione delle tecniche (Fiche)

Le fiche dei contenuti	
In sintesi	una breve introduzione della tecnica con una descrizione dei contesti di utilizzo
Come si svolge	una descrizione delle fasi o dei momenti attraverso i quali si articola
Chi partecipa	quali sono i gruppi di attori cui si rivolgono le attività previste dalla tecnica e la dimensione suggerita in termini di numero di partecipanti
Quanto dura	indicazioni rispetto all'organizzazione temporale dell'attività e delle sessioni
Cosa occorre	quali sono indicativamente i materiali o i supporti necessari ai fini del corretto ed esauritivo svolgimento
Suggerimenti operativi	piccoli accorgimenti che aiutano sempre
Risorse utili	Qualche riferimento on line per trovare spunti
Soprattutto quando...	Quando sarebbe meglio utilizzare la tecnica nel ciclo di vita di una politica
On line?	Un consiglio nel caso si voglia utilizzare la tecnica a distanza e non in presenza

Fonte: nostre elaborazioni

La bacheca

LA BACHECA (Visual Brainstorming)		
In sintesi	È una tecnica di facilitazione visuale che valorizza l'espressione individuale e la costruzione condivisa del significato, trasformando una parete in uno specchio dinamico del pensiero collettivo. Viene adottata per la definizione di obiettivi, visioni e scenari comuni a partire dalla raccolta delle opinioni dei partecipanti di fronte a un problema. È particolarmente utile quando si vuole coinvolgere persone con diversi livelli di competenza o si vuole stimolare il pensiero divergente.	
Come si svolge	I partecipanti esprimono le proprie idee, riflessioni o proposte scrivendole su cartoncini (uno per idea), che vengono poi raccolti, disposti su una bacheca (o parete visiva), e raggruppati per temi o affinità. Questo approccio consente una rappresentazione condivisa dei contenuti emersi, agevola la discussione e stimola il confronto costruttivo. Il ruolo del facilitatore è guidare il gruppo nell'organizzazione logica delle idee, mantenere un clima aperto e strutturare il dialogo in modo efficace.	
Chi partecipa	Il numero dei partecipanti coinvolti può variare, anche significativamente, dalle 15 fino alle 200 persone.	
Quanto dura	La durata varia dalle 2 ore sino a una giornata (a seconda del numero di partecipanti). Può essere usato come attività singola o come parte di workshop più articolati.	
Cosa occorre	Lavagne, cartelloni, post-it, fogli adesivi di diverse forme e colori per facilitare la comunicazione e comprensione dei contributi, etichette, penne e pennarelli.	
Suggerimenti operativi	Creare un clima rilassato e non giudicante: l'obiettivo è generare quantità e varietà, non "bei disegni". Ricorrere a panel di partecipanti eterogenei Usare colori diversi per distinguere categorie o stimolare l'associazione visiva. Dopo la raccolta, che può essere fatta con diversi approcci (casuale, per significati simili bingo!), per posto) facilitare l'organizzazione visuale (raggruppamenti, mappe concettuali, cluster).	
Risorse utili	<ul style="list-style-type: none"> • https://users.ugent.be/~mvalcke/CV/Metaplan_Basiswissen_Englisch.pdf • https://www.dors.it/documentazione/testo/201911/Metaplan%20-%20191025.pdf • https://www.valut-azione.net/strumenti-e-metodi/metaplan/ • https://www.metaplan.com/it/ 	
Soprattutto quando...	STRUTTURAZIONE DECISIONE	
On line?	Sì, è molto adatto anche al formato digitale: Si usa la condivisione di lavagne virtuali (Miro, Mural, Jamboard, Padlet) dove ognuno può inserire post-it, immagini, icone, disegni e si può fare ricorso a chat e funzioni di voto online per selezionare o raggruppare le idee.	

Fonte: nostre elaborazioni

Gradisce un caffè?

Gradisce un caffè? (World Cafè)		
In sintesi...		Il World Cafè è una tecnica con un approccio informale, che favorisce il dialogo e la co-creazione in gruppi numerosi. Si ispira all'atmosfera di un caffè: piccoli tavoli, conversazioni informali e rotazione dei partecipanti. Permette di esplorare temi complessi, raccogliere punti di vista diversi e costruire conoscenza condivisa in modo inclusivo e creativo.
Come si svolge?		Un World Cafè si svolge non solo in maniera informale ma anche dinamica. Preparazione – il facilitatore definisce le domande guida e organizza lo spazio. Conversazioni– i partecipanti, in gruppi di 4-6, discutono, annotando idee e spunti Rotazione – dopo 15-20 minuti, i partecipanti cambiano tavolo. Un cosiddetto “host” rimane al tavolo per condividere con i nuovi arrivati la sintesi delle discussioni precedenti. Raccolta plenaria – alla fine, i gruppi si riuniscono per mettere in comune le indicazioni emerse in ogni tavolo e costruire una visione condivisa
Chi partecipa?		Il numero dei partecipanti è molto variabile, si può arrivare a centinaia di persone. In generale, è importante avere un numero minimo di 12 persone così da costituire almeno due tavoli.
Quanto dura?		La durata di un World Cafè generalmente non è troppo estesa, può variare dalle 2 alle 4 ore. Può essere esteso a una mezza giornata se integrato in processi più articolati
Cosa occorre?		Spazio con tavoli piccoli e sedute (4-6 persone per tavolo). Carta grande o tovagliette, pennarelli e post-it per annotare idee. Cartelloni o pannelli per restituire le sintesi in plenaria. Ambiente informale e accogliente (caffè, snack, biscotti, succhi etc.).
Suggerimenti operativi...		Formulare domande aperte e stimolanti, che invitino alla riflessione e al confronto. Curare l'atmosfera: più è rilassata e informale, più le persone si sentono a loro agio Assicurare tempi chiari per ogni round. Concludere sempre con una plenaria finale che dia senso al percorso svolto.
Risorse utili		https://www.cantierememoria.it/wp-content/uploads/2020/12/partecipazione-RER.pdf https://www.uniba.it/ricerca/dipartimenti/scienze-politiche/ricerca-e-terza-missione/progetti/creatuse/02IO3GuideOSTWCM_IT.pdf https://www.involve.org.uk/resources/methods/world-cafe https://www.loci.it/attachments/article/183/world%20cafe%20guida%20pratica.pdf
Soprattutto quando...		DIAGNOSI STRUTTURAZIONE
On line?		Sì, potenzialmente il World Cafè è adattabile al digitale, ma si perde tutta l'atmosfera del caffè. Si possono usare: videoconferenze (Zoom, Teams, Meet) con stanze separate (breakout rooms); lavagne collaborative (Miro, Mural, Jamboard, Padlet) È utile prevedere tempi più brevi rispetto al World Cafè in presenza.

Fonte: nostre elaborazioni

Omino Pan di Zenzero

OMINO PAN DI ZENZERO (Scenario work shop)	
In sintesi	È una tecnica abbastanza specifica e usata per affrontare temi complessi e di lungo periodo (es. ambiente, politiche urbane, innovazione sociale). Consente di immaginare diversi scenari futuri, confrontarli per costruire soluzioni condivise tra cittadini, esperti e decisori. L'obiettivo è favorire la co-creazione di visioni strategiche e piani d'azione.
Come si svolge	Ai partecipanti, divisi in gruppi per rappresentare diversi attori (es. amministratori, tecnici, funzionari, ONG, OOSS, associazioni varie, produttori, ...), vengono proposti diversi scenari; viene richiesto di individuare un numero ridotto (3-5) di temi particolarmente rilevanti nei diversi scenari. Si raccolgono in plenaria le indicazioni dei diversi gruppi e si costruisce una sintesi collettiva usando la silhouette di un Omino- Si possono anche usare i vestiti come metafora: scarpe (le basi su cui poggiare), pantaloni (le gambe per muoversi), maniche (le condizioni per l'azione), camicia (il cuore dell'azione), etc.. Una discussione collettiva chiude di norma la sessione.
Chi partecipa	Il numero dei partecipanti è variabile, ma in genere, viste anche le richieste di competenze, può variare tra i 15 e 30, a seconda anche della numerosità dei gruppi che si vogliono attivare.
Quanto dura	La durata di una sessione, che arriva dopo diversi incontri precedenti, può variare da 1 ora a 3 ore, a seconda degli scenari. Può essere articolato in più sessioni se si desidera un approfondimento progressivo
Cosa occorre	Materiali per il lavoro creativo come lavagne a fogli mobili, post-it, pennarelli. Documentazione di base chiara e accessibile sugli scenari predisposti., eventuali schede descrittive.
Suggerimenti operativi	Preparare un numero limitato di scenari diversi (max 5), realistici ma stimolanti. Curare l'equilibrio dei gruppi, mescolando cittadini, esperti e decisori. Usare tecniche visuali per facilitare la comprensione e stimolare la creatività. Concludere sempre con un momento comune, magari con un documento sintetico. Indicare/concordare bene eventuali significati dei pezzi dell'omino (es. braccia, gambe, testa, cuore...)
Risorse utili	https://www.darsenaravenna.it/objects/empaville-236abf https://www.regione.vda.it/gestione/riviweb/templates/aspx/environnement.aspx?pkArt=1247 https://www.valut-azione.net/strumenti-e-metodi/role-playing-e-giochi-di-ruolo/
Soprattutto quando...	STRUTTURAZIONE DECISIONE
On line?	Sì, è possibile, con piattaforme di videoconferenza con stanze di lavoro separate (Zoom, Teams, Meet) e l'uso di lavagne digitali (Miro, Mural, Jamboard, Padlet) per annotare e visualizzare scenari, idee e soluzioni. Occorre però fare una condivisione anticipata degli scenari in formato digitale (PDF, presentazioni, video).

Fonte: nostre elaborazioni

Il mercato di Walras

IL MERCATO DI WALRAS (Market Place)		
In sintesi	È una tecnica che favorisce lo scambio di idee, attraverso un formato fiera/mercato. Si allestiscono banchi/stand per presentare idee, progetti, o soluzioni, e i partecipanti circolano, pongono domande, discutono e raccolgono spunti e comprano usando un portafoglio virtuale, con un ammontare limitato, per radicalizzare le scelte.	
Come si svolge	Apertura del Market Place – ogni stand viene presidiato da un promotore / venditore. Visite libere – i partecipanti si muovono liberamente tra gli stand, fanno domande, raccolgono idee e stabiliscono contatti; posso comprare virtualmente le idee e i temi proposti e anche usare dei post it per aggiungere note e commenti Condivisione plenaria – al termine, ci può essere un momento collettivo per raccogliere le indicazioni e favorire lo scambio tra tutti.	
Chi partecipa	Il numero dei partecipanti è variabile, ma permette di lavorare anche con gruppi abbastanza grandi (fino a una cinquantina) in una sola sessione; tuttavia, è possibile anche lavorare su più sessione. Come il numero dei temi messi in vendita, anche il numero dei partecipanti, comunque, influenza la dimensione del portafoglio. In letteratura si trovano formule per definire l'ammontare dei soldi da spendere.	
Quanto dura	La durata di una sessione non è troppo estesa, può variare da 45 minuti a 2 ore, a seconda del numero di banchetti e di acquirenti; anche una mezza giornata se sono presenti molti stand. Spesso viene inserito come parte di un workshop, una conferenza o un percorso di co-progettazione.	
Cosa occorre	Supporti cartacei; flip board, post it; materiale per scrittura, dot, usati per simulare i soldi per fare gli acquisti	
Suggerimenti operativi	Ci sono potenziali distorsioni (Band Wagon, Hippo, ...), ma non importa: qui il focus è il confronto tra i partecipanti. è meglio, comunque, isolare comportamenti troppo da leader Mettere anche delle panchine al centro del mercato, per riposare e parlare Si può anche pensare di mettere delle penalità per chi non spende tutto, per forzare la mano.	
Risorse utili	https://www.reterurale.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/25933 https://www.mdpi.com/2071-1050/13/7/3997 https://www.civicus.org/documents/toolkits/PGX_H_Community%20Score%20Cards.pdf	
Soprattutto quando...	DECISIONE ATTUAZIONE	
On line?	Proprio volendo è adattabile, ma si perde lo spirito di base del mercato e dei vantaggi delle iterazioni in presenza. Si possono utilizzare: breakout rooms in Zoom/Teams/Meet; piattaforme online che simulano fiere virtuali; lavagne digitali collaborative (Miro, Mural, Padlet). È utile fornire in anticipo una guida del visitatore con la mappa degli stand e i link per accedervi.	

Fonte: nostre elaborazioni

Mappe di comunità

MAPPE DI COMUNITA' (Parish Map)		
In sintesi	È una tecnica che invita gli abitanti di un territorio a rappresentare in modo collettivo e creativo ciò che per loro è importante del luogo in cui vivono: luoghi simbolici, storie, risorse naturali, tradizioni, persone. Non si tratta di una mappa tecnica o cartografica, ma di una rappresentazione sociale e culturale, che valorizza l'identità e la memoria collettiva di una comunità. Evidenzia il modo con cui la comunità locale vede, percepisce, attribuisce valore al proprio territorio e a come vorrebbe che fosse.	
Come si svolge	Si basa su incontri e su un misto di tecniche di animazione per costruire un elaborato di comunità, soprattutto fuori dalle mappe ufficiali. Raccolta dei contenuti – i partecipanti discutono e individuano gli elementi significativi (spazi, persone, storie, eventi, simboli) e come raccogliarli. Rappresentazione – il gruppo crea collettivamente la mappa, usando disegni, foto, collage, scritte, ma anche approcci non grafici (narrazioni, pièce, abecedari, ...) Condivisione e discussione – la mappa viene presentata al resto della comunità, favorendo confronto, riconoscimento e senso di appartenenza.	
Chi partecipa	Il numero dei partecipanti è molto variabile, spesso si lavora con comunità abbastanza grandi e in più sessioni.	
Quanto dura	Il processo può essere breve se si tratta di un'attività simbolica. In percorsi più ampi può durare settimane o mesi, coinvolgendo scuole, eventi comunitari e momenti pubblici di esposizione.	
Cosa occorre	Grandi fogli o pannelli cartacei. Pennarelli, colori, forbici, colla, fotografie, ritagli, materiale per collage. Spazio fisico ampio dove lavorare insieme. Strumenti digitali: lavagne virtuali, strumenti di mappatura partecipata (es. Padlet, Miro, Google MyMaps). mappe in diversi formati, tempo, incontri...	
Suggerimenti operativi	Può essere anche utile avere un soggetto fuori dal coro. Prevedere forme miste di partecipazione, anche per chi non può esserci in presenza. Stimolare la creatività: la mappa non deve essere precisa ma significativa. Dare valore a memorie, storie locali e simboli, non solo a luoghi fisici. Coinvolgere bambini e anziani, che spesso portano prospettive uniche..	
Risorse utili	http://www.mappadicomunita.it/?p=1 https://ojs.unito.it/index.php/ricognizioni/article/view/7432 https://learning.ecoheritage.eu/toolkit/tool-4 https://sites.google.com/view/mappadicomunita/home?authuser=0	
Soprattutto quando...	DIAGNOSI ATTUAZIONE	
On line?	Incontri in presenza sarebbero fondamentali, però si può ricorrere a: Lavagne online (Miro, Mural, Jamboard, Padlet). Mappe digitali collaborative (Google MyMaps, OpenStreetMap). Sessioni di videoconferenza per discutere e commentare i contenuti inseriti. È utile nominare un curatore della mappa digitale per coordinare i contributi	

Fonte: nostre elaborazioni

Il cannocchiale

IL CANNOCCHIALE (Futures Cone)	
In sintesi	È una tecnica partecipativa e di <i>foresight</i> che aiuta a esplorare diversi futuri possibili, probabili, plausibili e preferibili. Rappresenta visivamente l'apertura del tempo verso scenari molteplici, superando l'idea di un unico futuro predeterminato. Serve a stimolare riflessione strategica, creatività e consapevolezza nelle decisioni collettive.
Come si svolge	Si possono evidenziare diverse fasi: Introduzione al cono – il facilitatore presenta il modello del cono, che parte dal presente e si apre a molteplici futuri. Esplorazione dei futuri – secondo le categorie del cono: Futuri possibili (immaginabili, anche se improbabili); Futuri plausibili (coerenti con trend attuali); Futuri probabili (più prevedibili e attesi); Futuri preferibili (quelli desiderati); Futuri impossibili Visualizzazione – si costruisce insieme una rappresentazione grafica del cono con post-it, simboli o mappe digitali. Discussione – il gruppo riflette sulle implicazioni di ciascuna categoria e su come orientarsi verso i futuri preferibili.
Chi partecipa	L'esercizio può essere condotto in gruppi o in plenaria. Se in gruppi, minimo 4, massimo 6 persone per gruppo. Se in plenaria, puoi avere fino a una ventina di persone È indicato per decisori, <i>stakeholder</i> , cittadini e organizzazioni che devono riflettere su strategie di medio-lungo termine. Necessario un facilitatore esperto di futures thinking per guidare la classificazione e la discussione.
Quanto dura	Una sessione può durare 1-2 ore. Percorsi più approfonditi (con raccolta dati, creazione di scenari e azioni conseguenti) possono durare mezza giornata o più giornate.
Cosa occorre	Poster di dimensioni A1 con cerchi concentrici, ciascuno intitolato: probabile, possibile, plausibile, ...); Grandi tavoli, post it e penne e pennarelli Una versione stampata o digitale del Cono dei Futuri. Eventuali carte di orientamento e schede di scenario.
Suggerimenti operativi	Esistono anche mazzi di schede e carte già disponibili. Usare esempi concreti per stimolare la creatività, anche su scenari improbabili. Lavorare per fasi: prima esplorare molti futuri, poi restringere il campo.
Risorse utili	https://www.researchgate.net/figure/CONO-DI-FUTURI-VERSIONE-ADATTATA-ED-ESTESA-DA-JOSEPH-VOROS-VERSIONE-DEL-2017_fig1_381188630 https://tech4future.info/futures-cone-cono-dei-futuri/ https://www.foresightstrategico.it/futures-thinking/il-futures-cone/ le Carte Rurali del progetto VERVE
Soprattutto quando...	DECISIONE ATTUAZIONE
On line?	Sì, perché no? Condivisione del modello del cono su una lavagna collaborativa (Miro, Mural, Canva). Suddivisione dei partecipanti in sottogruppi virtuali (Zoom breakout rooms). Raccolta e clustering delle idee con strumenti di voto o ranking online. Visualizzazione finale in plenaria con la mappa del cono aggiornata in tempo reale.

Fonte: nostre elaborazioni

Non voltarti!

NON VOLTARTI! (BACKCASTING)	
In sintesi	<p>Una volta identificato un obiettivo a medio o lungo termine, i partecipanti tracciano a ritroso i passi necessari per raggiungere l'obiettivo.</p> <p>È un approccio di pianificazione che parte da una visione del futuro e lavora a ritroso per definire passaggi attuabili e/o quelli necessari, in modo inverso a un approccio previsionale. Collega il futuro immaginato alla situazione odierna, seguendo la catena di causalità. Svolto in modo collaborativo, questo approccio favorisce un senso di responsabilità sia sulla visione, sia sulle azioni, sia sul percorso per realizzarla.</p>
Come si svolge	<p>Il processo si può dividere in fasi collegate:</p> <p>Definizione della visione – i partecipanti costruiscono uno scenario futuro desiderato</p> <p>Analisi del presente – si descrive la situazione attuale e le principali sfide.</p> <p>Passi a ritroso – si identificano, andando a ritroso dal futuro al presente, i traguardi intermedi, le condizioni necessarie e le decisioni da prendere.</p> <p>Mapa del percorso – si costruisce una sequenza di azioni e obiettivi (roadmap).</p> <p>Discussione e validazione – i gruppi verificano la coerenza dei percorsi, scelgono le priorità e condividono raccomandazioni finali.</p>
Chi partecipa	<p>Il numero dei partecipanti è variabile, spesso si lavora con comunità abbastanza grandi e in più sessioni. Si consiglia di formare gruppi composti da un minimo di due e un massimo di cinque persone.</p> <p>È particolarmente efficace con gruppi multidisciplinari che possano integrare competenze e prospettive diverse.</p>
Quanto dura	<p>1 – 4 ore, a seconda del numero di partecipanti e della complessità</p> <p>Percorsi strutturati: da 1 a 2 giornate, oppure più sessioni distribuite su settimane, se si vuole costruire strategie dettagliate.</p>
Cosa occorre	<p>Poster di dimensioni A1; Pennarelli, penne, post-it;</p> <p>Tavoli e sedie devono essere disposti in modo che i partecipanti possano lavorare sui loro poster in gruppo.</p>
Suggerimenti operativi	<p>Cominciare con una visione ispirante, chiara e motivante, che orienti l'intero processo.</p> <p>Evitare di restare troppo generici: gli step devono essere concreti e misurabili.</p> <p>Integrare voci diverse: la forza del metodo sta nella pluralità di prospettive.</p> <p>Collegare la roadmap a strumenti di monitoraggio e valutazione.</p> <p>Combinare il backcasting con altre tecniche (es. Futures Cone, Scenario Workshop).</p>
Risorse utili	<p>https://www.srseuropa.eu/Backcasting_e_Forecasting.php</p> <p>https://www.betterevaluation.org/methods-approaches/methods/backcasting</p> <p>https://en.wikipedia.org/wiki/Backcasting</p> <p>https://www.foresightstrategico.it/futures-thinking/backcasting-successo-strategico/</p>
Soprattutto quando...	<p>STRUTTURAZIONE</p> <p>ATTUAZIONE</p>
On line?	<p>Sì, si adatta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso di videoconferenze con stanze virtuali per il lavoro a sottogruppi. • Lavagne collaborative per costruire timeline e roadmap in maniera visuale. • Strumenti di voto online (Mentimeter, Slido, sondaggi) per scegliere priorità. • Possibilità di lavorare in più sessioni brevi per ridurre l'affaticamento digitale.

Fonte: nostre elaborazioni

SWOT relazionale

SWOT RELAZIONALE (Dynamic SWOT)		
In sintesi		La SWOT relazionale è una variante della classica analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), pensata per analizzare non solo gli elementi di un contesto, ma soprattutto le relazioni di questi elementi. Aiuta a far emergere come si influenzano i punti di forza e debolezza dei rapporti, così come le opportunità e le minacce provenienti dall'ambiente esterno, favorendo consapevolezza e agevolando strategie di collaborazione più efficaci grazie alla determinazione degli elementi chiave.
Come si svolge		A partire da una matrice SWOT, occorre renderla quadrata (colonne e righe sono uguali e riportano gli stessi item). Nei punti di incrocio si ricostruisce con i partecipanti la relazione tra 2 item, spesso basandosi su indicazioni numeriche (es da 1 a 4) dei partecipanti. Per riga si stima l'effetto di un elemento sull'altro per evidenziare quali elementi sono preminenti - e in grado di esercitare il loro effetto - e quali invece sono secondari, perché ostacolati dagli altri. Per colonna si esprime la forza con cui un elemento influenza gli altri e la direzione di tale influenza. Le somme per colonna rivelano quali elementi hanno maggiore capacità di influenzare gli altri (moderator).
Chi partecipa		L'esercizio si svolge o in gruppi o in plenaria, in presenza e anche (più difficile) on line. Se in gruppi: minimo 4, massimo 6 persone per gruppo. Se in plenaria, fino a 20 -25 persone.
Quanto dura		Un esercizio base richiede 1-2 ore, ma dipende dal numero dei partecipanti e degli item. Se integrato in un workshop più ampio di pianificazione strategica, può durare anche mezza giornata.
Cosa occorre		Cartelloni di dimensioni A1, materiali per scrittura, post it. Una versione stampata o digitale della SWOT su cui lavorare (esempio in Excel)
Suggerimenti operativi		Bilanciare i contributi: tutti devono avere spazio per parlare. Usare esempi concreti di relazioni per rendere l'analisi più utile. Integrare la SWOT relazionale con altri strumenti. Può essere comodo avere la SWOT su un foglio di calcolo con già le formule. Fare attenzione se usare punteggi solo positivi (intensità della relazione) o anche negativi (segno della relazione).
Risorse utili		https://www.chersi.it/listing/master2008/4_mod_valutazione/bezzi/SWOT%20dinamica%20o%20relazionale%20(Web%20-%20agosto%202006).pdf https://iris.unito.it/handle/2318/75207
Soprattutto quando...		DIAGNOSI STRUTTURAZIONE
On line?		Sì, è adatta. A partire da una griglia SWOT condivisa su una lavagna digitale, si possono esprimere le singole indicazioni con strumenti di voto (Mentimeter, Slido,). I partecipanti inseriscono i propri post-it virtuali, poi si discute in plenaria. È consigliabile prevedere sessioni brevi.

Fonte: nostre elaborazioni

2X2

2X2 (2x2 matrix)		
In sintesi		La tecnica del 2x2 è uno strumento visivo semplice che permette di analizzare, classificare o confrontare idee, problemi, opzioni o priorità, disponendole all'interno di una matrice a quattro quadranti. Si usa per facilitare la presa di decisioni, stimolare il confronto e rendere visibili differenze e punti di convergenza.
Come si svolge		Il processo è semplice: a partire da una lista comune, si chiede a un primo partecipante di porre su assi cartesiani un elemento, con gli altri si deciderà insieme se spostarlo o mantenerlo; poi un secondo partecipante ne disporrà un secondo e così via. Ma tutti gli elementi potranno essere sempre riposizionati in un approccio ricorsivo, ma comune. Definire i criteri: si scelgono due variabili o dimensioni rilevanti (es. "urgenza" e "importanza", "impatto" e "fattibilità"). Discussione e sintesi: si leggono i quadranti, si evidenziano pattern, priorità e possibili decisioni.
Chi partecipa?		Gruppi di piccole o medie dimensioni (da 4 a 20 persone circa). Tutti i membri del gruppo sono invitati a contribuire con idee e opinioni. Un facilitatore guida il processo, chiarisce i criteri e assicura che la discussione rimanga inclusiva.
Quanto dura?		30 - 60 minuti, ma tenere un tempo adeguato per una discussione finale
Cosa occorre?		Lavagna a fogli mobili o grande foglio di carta. Pennarelli e post-it/cartoncini.
Suggerimenti operativi		Definire con chiarezza i due criteri prima di iniziare. Limitare il numero di elementi da posizionare, per non appesantire la discussione. Concludere con una sintesi operativa: elementi prioritari? Elementi da scartare? Si possono fare più tavoli di lavoro e comporne i risultati successivamente
Risorse utili		https://sparkthink.slalom.com/learn/2x2matrix-activity-for-workshop/#:~:text=2x2%20Matrix%20is%20a%20highly,start%20voting%20on%20each%20idea. https://foresight.unglobalpulse.net/blog/tools/2x2-matrix-scenario-building/ https://www.futuribles.com/en/scenario-building-the-2x2-matrix-technique/
Soprattutto quando...		DECISIONE ATTUAZIONE
On line?		Sì, è facilmente adattabile. Si possono usare lavagne virtuali (es. Miro, MURAL, Jamboard, Padlet, Mentimeter) dove gli assi della matrice sono disegnati e i partecipanti inseriscono post-it digitali. I criteri possono essere definiti e votati online (con sondaggi o strumenti di polling).

Fonte: nostre elaborazioni

Galleria d'arte

GALLERIA (DELLO STATO) D'ARTE		
In sintesi	È sostanzialmente una sessione poster che si svolge in una galleria d'arte, ma i visitatori possono, e devono, imbrattare i poster con le loro osservazioni e proposte. È una modalità di peer review e creazione di consenso, dove i partecipanti sono chiamati a esprimersi in modo o diretto e fornire revisioni e consigli e preferenze.	
Come si svolge	Il processo è semplice. I poster sono metaforicamente delle opere e i visitatori possono, anzi devono scrivere e disegnare direttamente su queste con pennarelli o inserendo post. Si può lavorare su una unica manica o fare sale tematiche. In ogni caso si deve prevedere la presenza di un curatore che organizzi e stimoli la sessione. Ci sono due modalità: nella prima è il curatore che propone le opere; nella seconda sono i partecipanti che prima sono chiamati a esprimersi, preparando loro i pannelli, e poi sono chiamati a visitare e commentare la galleria.	
Chi partecipa	Il numero è variabile, soprattutto in funzione degli spazi.	
Quanto dura	30 - 60 minuti, ma si deve tenere tempo adeguato a una discussione finale. Nel caso di una galleria complessa, con più temi, anche mezza giornata.	
Cosa occorre	Pannelli/ opere appesi e pennarelli e post-it. Poi ampia possibilità di rendere la galleria più o meno realistica, stampando i poster in modi diversi.	
Suggerimenti operativi	Stimolare a interagire con le opere e vincere la timidezza. Stimolare il confronto tra i visitatori. La fase di restituzione in plenaria è importante.	
Risorse utili	https://www.reterurale.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/26751	
Soprattutto quando...	DECISIONE ATTUAZIONE	
On line?	Proprio volendo, con attenzione alle regole e all'organizzazione tecnica, una applicazione virtuale permetterebbe comunque di raccogliere commenti e osservazioni anche in remoto, ma si perde la dimensione della discussione condivisa e del gesto un po' anarchico di scarabocchiare le opere d'arte.	

Fonte: nostre elaborazioni

GOPP

GOPP (Goal Oriented Project Planning)		
In sintesi	Il GOPP è una metodologia partecipativa di pianificazione nata in ambito di cooperazione internazionale e sviluppo. Si basa sull'uso di strumenti visuali (in particolare il Quadro Logico) per identificare bisogni, obiettivi, strategie e risultati attesi, favorendo la partecipazione di tutti gli <i>stakeholder</i> .	
Come si svolge	<p>Il GOOP adotta lo strumento del quadro logico che consiste nella definizione di una matrice degli elementi che costituiscono un intervento progettuale nel suo complesso.</p> <p>Analisi dei problemi – si costruisce l'albero dei problemi.</p> <p>Analisi degli obiettivi – si trasformano i problemi in obiettivi (albero degli obiettivi).</p> <p>Analisi delle strategie – si valutano diverse opzioni per affrontare il problema.</p> <p>Definizione del progetto – si redige la matrice del Quadro Logico: obiettivi generali, obiettivo specifico, risultati, attività, indicatori, fonti di verifica, ipotesi e condizioni.</p> <p>Pianificazione operativa – si dettagliano tempi, risorse, responsabilità e monitoraggio. Il processo è interattivo e prevede la validazione collettiva a ogni fase.</p>	
Chi partecipa	Il GOPP prevede un gruppo di lavoro relativamente piccolo e composto da 10-20 partecipanti rappresentativi degli attori che, a diverso titolo, sono interessati dal progetto, i principali <i>stakeholder</i> , facilitatori e anche esperti tematici.	
Quanto dura	<p>Una sessione può durare da 1 a 3 giorni, a seconda della complessità del tema e del numero di partecipanti.</p> <p>Interi percorsi di pianificazione possono estendersi a settimane.</p>	
Cosa occorre	<p>Lavagne a fogli mobili, cartelloni, pennarelli, post-it o cartoncini per visualizzare problemi, obiettivi e strategie.</p> <p>Materiale di documentazione sul contesto (dati, studi, rapporti).</p> <p>Un facilitatore esperto.</p>	
Suggerimenti operativi	<p>La strutturazione dei lavori e della logica che lega le fasi e le attività è fondamentale e va spiegata chiaramente ai partecipanti.</p> <p>Lavorare in modo visuale e interattivo (usare schede, cartoncini, mappe) per rendere il processo più inclusivo.</p> <p>Assicurarsi che la sintesi finale (il quadro logico) sia condivisa da tutti.</p>	
Risorse utili	<p>http://partecipazione.formez.it/sites/all/files/progettazioneGOPP.pdf</p> <p>https://www.dors.it/documentazione/testo/201911/GoalOrientedProjectPlanning191025.pdf</p> <p>http://www.formazione-cambiamento.it/numeri/2017/8-pratiche-partecipative-per-l-apprendimento-nelle-organizzazioni/100-gli-articoli/634-il-metodo-di-progettazione-partecipativa-gopp-goal-oriented-project-planning</p>	
Soprattutto quando...	DIAGNOSI STRUTTURAZIONE	
On line?	<p>Sì, il GOOP può essere adattato a contesti online. Si possono usare lavagne digitali collaborative (es. Miro, Mural, Jamboard, Padlet) per costruire insieme alberi dei problemi/obiettivi e matrici logiche, appoggiandosi a piattaforme di videoconferenza (Zoom, Teams, Meet) per la discussione e la validazione. Si può anche ricorrere a strumenti di votazione online per prendere decisioni collettive (es. Mentimeter, Slido, sondaggi integrati). È utile prevedere sessioni più brevi e scaglionate per evitare affaticamento digitale.</p>	

Fonte: nostre elaborazioni

Vota Antonio

VOTA ANTONIO (CCV Cumulative Dot voting)		
In sintesi	Il <i>Cumulative Constraints Voting</i> è una tecnica di decisione partecipativa che permette di selezionare e prioritizzare opzioni tra diverse alternative, bilanciando preferenze individuali e vincoli collettivi. Ogni partecipante dispone di un portafoglio di “voti” (punti, gettoni, segnalini) che può distribuire tra le opzioni, tenendo conto di regole o limiti stabiliti in anticipo.	
Come si svolge	Definizione delle opzioni – si presentano chiaramente le alternative. Distribuzione dei voti – ogni partecipante riceve un numero uguale di voti da distribuire tra le opzioni. Vincoli/constraints – si introducono regole (es. non più di 5 voti sulla stessa opzione;). Votazione – i partecipanti collocano i propri voti (fisicamente con adesivi, gettoni o digitalmente con strumenti online). Raccolta e conteggio – si aggregano i voti e si genera una classifica delle opzioni. Discussione dei risultati – il gruppo riflette sulla distribuzione, le convergenze e le divergenze, arrivando a una sintesi condivisa. In una versione più fisica (Where do you stand?) si chiede ai partecipanti di prendere posizione fisicamente, per esprimere le proprie preferenze: esempio andare verso dx (d'accordo) o sx (disaccordo).	
Chi partecipa	È adatta sia a gruppi piccoli (10–15 persone) sia a gruppi medi o grandi (fino a 100 persone, con supporto tecnico). Meglio lavorare con gruppi eterogeni.	
Quanto dura	30-60 minuti (Where do you stand?) Anche mesi per i processi on line e con molti partecipanti.	
Cosa occorre	In presenza: pannello con elenco delle opzioni, schede o tabella per segnare i voti, adesivi o gettoni. Online: strumenti digitali per votazione (Mentimeter, Mural, Miro, Slido, Dotstorming) che permettano di impostare vincoli e conteggi automatici.	
Suggerimenti operativi	Definire bene i vincoli: devono essere semplici, chiari e proporzionati al gruppo. Integrare la votazione con una discussione qualitativa, per non ridurre tutto a numeri. Considerare le potenziali distorsioni (HiPPO, Band Wagon, ...) Fare attenzione a non sovraccaricare con troppe opzioni (meglio un massimo di 10–12)	
Risorse utili	https://www.ohchr.org/en/publications/policy-and-methodological-publications/manual-human-rights-monitoring-revised-edition https://www.icebreakerspot.com/activities/where-do-you-stand https://icebreakers.ws/medium-group/extremes-game-where-do-you-stand.html	
Soprattutto quando...	DECISIONE ATTUAZIONE	
On line?	Decisamente sì. Si prepara la lista delle opzioni su una piattaforma di votazione digitale. I partecipanti ricevono un numero di punti da distribuire con drag-and-drop o slider. I vincoli possono essere implementati dal software o controllati dal facilitatore. I risultati vengono visualizzati con grafici o tabelle.	

Fonte: nostre elaborazioni

Mappa priorità/relazioni

MAPPA PRIORITÀ/RELAZIONI (priority matrix + power mapping)		
In sintesi		Questa tecnica unisce due strumenti partecipativi complementari: la matrice di priorità, utile per selezionare le azioni più rilevanti in base a criteri condivisi e il power mapping, che consente di analizzare gli attori coinvolti in termini di influenza e posizionamento. La combinazione permette non solo di scegliere su quali azioni concentrarsi, ma anche di capire chi coinvolgere e come, per renderle possibili.
Come si svolge		Mentre i partecipanti costruiscono una matrice di priorità, un osservatore costruisce una mappa della comunità (una power map) del processo di scelta (chi contribuisce, chi influenza, ...) Definizione del tema – il gruppo individua l'ambito (es. azioni per la sostenibilità locale, strategie di comunicazione, iniziative di comunità). Elenco delle azioni/opzioni – raccolta delle proposte, idee o alternative da valutare. Matrice di priorità – per visualizzare quali sono più promettenti. Scelta delle priorità – il gruppo seleziona le azioni che emergono come più rilevanti. Power Mapping – un esterno mappa gli attori chiave rispetto a criteri condivisi, ad esempio: livello di interesse e grado di influenza/potere. Discussione – si analizza come ingaggiare gli attori più influenti, rafforzare alleanze e affrontare eventuali oppositori. Output finale – <i>roadmap</i> con azioni prioritarie e mappa degli <i>stakeholder</i> associati.
Chi partecipa		Gruppi eterogenei, non troppo numerosi (15-20 max):
Quanto dura		Sessione breve: 2–3 ore (una selezione di azioni e mappa <i>stakeholder</i> semplice). Percorso strutturato: 1 giornata o più sessioni, se le azioni sono numerose e il contesto complesso.
Cosa occorre		Lavagne a fogli mobili, pannelli grandi divisi in quadranti, post-it, pennarelli.
Suggerimenti operativi		Limitare il numero dei temi da affrontare (meglio 8–12). Definire chiaramente i criteri della matrice (impatto, fattibilità, costo, urgenza, ...). Stimolare il gruppo a ragionare in maniera realistica, basandosi su esperienze e dati concreti. Restituire i risultati con visualizzazioni chiare.
Risorse utili		-
Soprattutto quando...		DIAGNOSI STRUTTURAZIONE
On line?		La fase di costruzione della matrice delle priorità anche sì, ma il power mapping è molto meglio in presenza.

Fonte: nostre elaborazioni

L'acquario

L'acquario (Fishbowl)		
In sintesi	È una forma di conversazione che può essere utilizzata quando si discute di argomenti all'interno di gruppi anche: grazie alla struttura fluida e semplice le persone sentono che è possibile per loro partecipare alla discussione. La forma è quella del cerchio.	
Come si svolge?	<p>I partecipanti si collocano in una specifica disposizione dei posti, solitamente con un cerchio esterno e uno interno (la "boccia del pesce rosso"). All'interno della boccia un gruppo principale conduce la discussione, mentre il cerchio esterno è composto dagli osservatori che seguono inizialmente la discussione.</p> <p>Lo schema prevede che ogni tanto un partecipante esterno entri nella boccia, occupi una sedia lasciata vuota e sostituisca un partecipante interno, per intervenire in modo diretto alla discussione.</p> <p>Il Fishbowl chiuso non prevede sedie libere e tende a limitare la partecipazione del pubblico.</p> <p>È possibile che un moderatore sovrintenda l'interazione e intervenga se necessario, a discrezione del gruppo.</p>	
Chi partecipa?	<p>Partecipanti al cerchio interno: un gruppo ristretto (3-6 persone, a seconda della dimensione) che dialoga attivamente.</p> <p>Partecipanti al cerchio esterno: tutti gli altri, che ascoltano e osservano senza intervenire finché non entrano nel cerchio interno.</p> <p>Moderatore/facilitatore.</p>	
Quanto dura?	<p>Da 45 a 60 minuti per un gruppo medio.</p> <p>In contesti più ampi o con più rotazioni potrebbe estendersi anche a 90 minuti o più, a seconda del tema e della partecipazione prevista.</p> <p>Talvolta si divide il tempo in più segmenti (es. discussione interna + rotazioni + sintesi).</p>	
Cosa occorre?	<p>Uno spazio fisico sufficientemente grande per disporre due cerchi di sedie</p> <p>Microfoni o sistema audio (se il gruppo è numeroso).</p> <p>(Opzionale) strumenti visivi o cartacei per annotare i punti principali emersi.</p>	
Suggerimenti operativi	<p>Spiegare chiaramente le regole prima dell'inizio.</p> <p>Favorire l'entrata di osservatori interessati.</p> <p>Favorire il dialogo interno al cerchio, piuttosto che monologhi verso il pubblico.</p> <p>Gestire i tempi di parola (es. un minuto per intervento).</p> <p>Nel debriefing finale, coinvolgere sia chi è stato nel cerchio interno sia gli osservatori.</p>	
	<p>https://en.wikipedia.org/wiki/Fishbowl_(conversation)</p> <p>https://www.aedipeatalunya.com/es/fishbowl-una-metodologia-participativa-i-enriquidora/</p>	
Soprattutto quando...	<p>DIAGNOSI</p> <p>ATTUAZIONE</p>	
On line?	<p>Nel complesso, con attenzione alle regole e all'organizzazione tecnica, il fishbowl virtuale permette, ma parzialmente, una discussione fluida e inclusiva in remoto.</p>	

Fonte: nostre elaborazioni

L'albero dei problemi

L'albero dei problemi (Problem tree diagram)		
In sintesi	È una tecnica partecipativa utilizzata per analizzare una situazione complessa, identificando il problema principale, le sue cause e i suoi effetti. Permette di costruire una rappresentazione visiva condivisa che aiuta a comprendere meglio le connessioni e a porre le basi per la ricerca di soluzioni.	
Come si svolge	Si individua e si scrive il problema principale al centro del diagramma (tronco). Si raccolgono e discutono le cause (radici) che hanno generato quel problema. Si elencano e si collegano gli effetti (rami e foglie) che ne derivano. Tutti i contributi vengono organizzati graficamente, creando un albero con radici (cause), tronco (problema centrale) e chioma (effetti).	
Chi partecipa	Membri della comunità con facilitatori o conduttori che guidano il processo. Eventuali esperti di settore, se necessari, per approfondimenti. Ideale: 6–8 partecipanti, Gestibile: fino a circa 10–15 persone; Massimo consigliato: fino a 25 persone	
Quanto dura	Generalmente da 1 a 3 ore, a seconda della complessità del tema e del numero dei partecipanti.	
Cosa occorre	Fogli di grandi dimensioni o lavagna a fogli mobili. Pennarelli di vari colori. Post-it o cartoncini per raccogliere le idee.	
Suggerimenti operativi	Coinvolgere attivamente tutti i partecipanti, garantendo che ciascuno possa esprimersi. Usare domande guida chiare per stimolare la riflessione (“Perché accade questo?”, “Cosa comporta?”). Riassumere e ordinare le idee senza giudicare o escludere contributi in fase iniziale. Concludere con una breve discussione su quali cause siano prioritarie da affrontare.	
Risorse utili	https://www.mymap.ai/it/template/problem-tree https://sites.google.com/site/programmazione sociale/home/box-di-approfondimento/albero-problemi-obiettivi https://www.formazione-cambiamento.it/component/content/article/634-il-metodo-di-progettazione-partecipativa-gopp-goal-oriented-project-planning?catid=100&Itemid=151	
Soprattutto quando...	DIAGNOSI STRUTTURAZIONE	
On line?	Può essere adattato per essere realizzato online con buoni risultati, ma con alcune criticità: maggiore difficoltà come gestire l'interazione spontanea.	

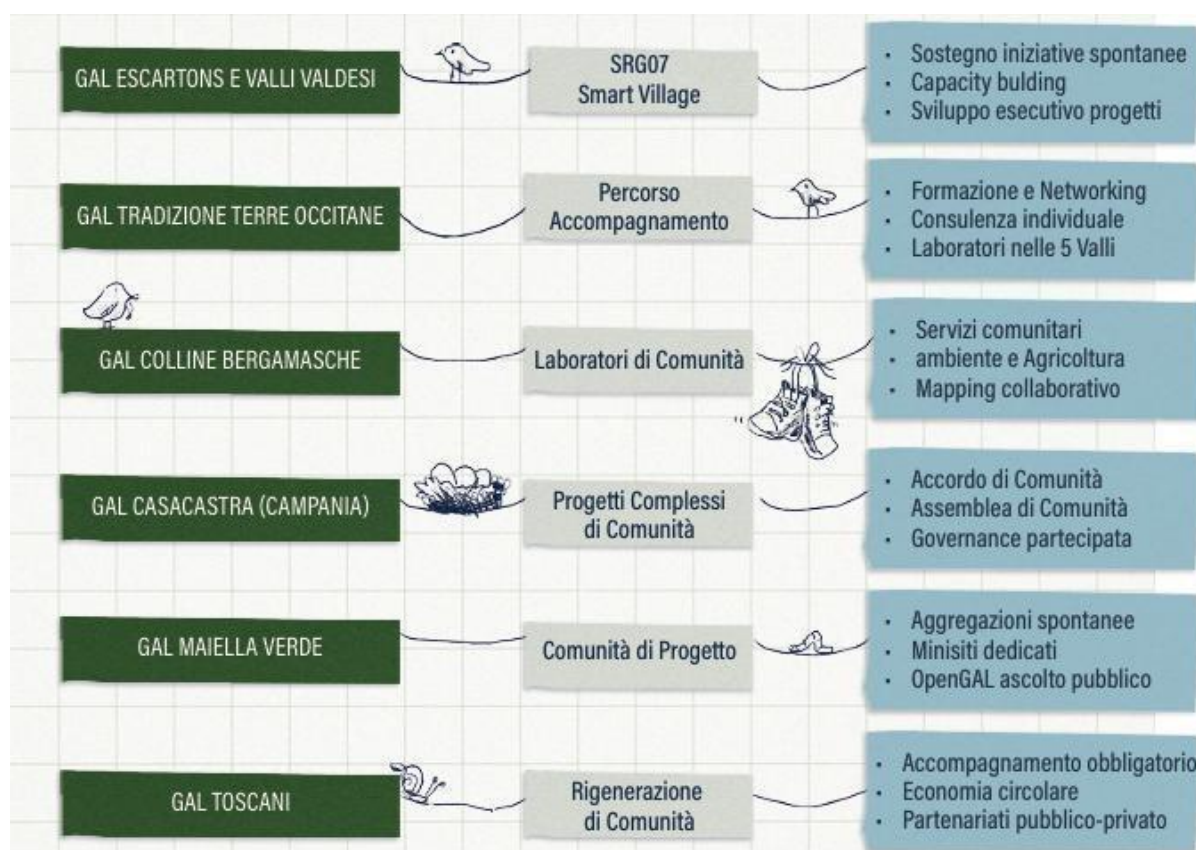
Fonte: nostre elaborazioni

PARTE II –Le esperienze e una mappa

LA GALLERIA DI ESPERIENZE

I GAL italiani hanno un ruolo centrale nella promozione di modelli di sviluppo territoriale fondati sulla partecipazione attiva delle comunità locali. In coerenza con l'approccio LEADER, la capacità di coinvolgere cittadini, imprese, associazioni e istituzioni nei processi decisionali e progettuali si è rivelata un elemento chiave per rafforzare l'efficacia e la sostenibilità degli interventi. Per i GAL la partecipazione è un vero e proprio metodo di lavoro che consente di valorizzare i saperi locali, costruire visioni condivise e generare un senso di co-progettazione e corresponsabilità rispetto agli obiettivi di sviluppo.

Fig.9 - Un quadro di sintesi delle esperienze raccolte.



Fonte: interpretazione Mirante

Di seguito si presenta una pluralità di esperienze sviluppate dai GAL italiani, evidenziando approcci, strumenti e risultati legati all'attivazione di processi partecipativi nei progetti. Dai laboratori territoriali ai forum tematici, dalle consultazioni pubbliche ai percorsi di co-progettazione, ai Piani di Animazione, le pratiche descritte mostrano come la partecipazione possa declinarsi in forme diverse, adattandosi ai contesti locali e alle specificità socioeconomiche dei territori rurali. Attraverso queste esperienze emergono sia le potenzialità sia le criticità dei percorsi partecipativi, in modo da offrire spunti di riflessione utili per migliorare la governance locale e rafforzare il ruolo dei GAL come facilitatori di innovazione sociale. Il capitolo si propone

dunque come uno spazio di apprendimento e confronto, capace di restituire il valore aggiunto della partecipazione attiva come leva strategica per lo sviluppo locale.

L'intervento "SRG07 Smart Village" per promuovere le comunità intraprendenti nell'area del GAL Escartons e Valli Valdesi

Il GAL Escartons e Valli Valdesi si estende su 67 comuni nella parte nord-occidentale del Piemonte. L'area è caratterizzata da cinque valli principali e numerose valli secondarie, che la rendono estremamente diversificata in termini demografici, economici, ambientali e sociali. In un territorio così eterogeneo, è quindi fondamentale che un GAL agisca modulando la propria attività per accogliere e sostenere le iniziative spontanee delle diverse comunità. Con questo approccio, dal 2014-2022, il GAL lavora per rendere il territorio più attrattivo e vivibile per le persone che lo abitano, riconoscendo la centralità delle comunità locali ospitanti e il loro diritto ad essere protagonisti di uno sviluppo sostenibile e socialmente responsabile.

Il GAL ha identificato gli Smart Village come lo strumento ideale per sostenere la partecipazione delle comunità locali e promuove lo sviluppo sostenibile integrato con altre fonti di finanziamento. L'obiettivo è quello di superare le difficoltà legate all'emarginazione e alla mancanza di risorse umane, responsabilizzando le comunità e rendendole protagoniste del proprio sviluppo. Pertanto, con la SSL 2023-2027, ha pianificato un processo di accompagnamento per gli attori locali interessati a presentare strategie Smart Village articolato in tre fasi: 1. raccolta di manifestazioni di interesse (che ha permesso a 50 proponenti di aderire) e percorso di capacity building; 2. sviluppo esecutivo dei progetti selezionati e finanziati attraverso un bando a valere sull'azione "SRG07 – Smart Village"; 3. realizzazione dei progetti.

Per un approfondimento:

- GAL Escartons e Valli Valdesi (<https://www.evv.it/il-gal-evv/>)
- Smart Rural Hub: <https://www.reterurale.it/SmartRuralHub>

Il percorso di Accompagnamento per la creazione di strategie Smart Village del GAL Tradizione delle Terre Occitane

Con l'obiettivo di sostenere lo sviluppo dei territori rurali e incentivare la cooperazione locale tra cittadini, imprese, enti pubblici e organizzazioni, il GAL Tradizione Terre Occitane ha promosso una fase di accompagnamento per la creazione di strategie Smart Village in collaborazione la Camera di commercio di Cuneo attraverso la predisposizione di un percorso di formazione, networking e consulenza. L'iniziativa, propedeutica alla partecipazione al Bando SRG07 della nuova Strategia di sviluppo locale 2023–2027, permetterà la realizzazione di strategie Smart Village nei 64 comuni del territorio GAL ed è articolata in quattro moduli formativi, due eventi di networking e l'opportunità di accompagnamento individuale per i partenariati locali che hanno partecipato al percorso per affinare le strategie e prepararsi a candidare progetti.

Nello specifico è stata prevista una "FASE A" tra i mesi di Febbraio – Aprile 2025 in cui il GAL ha realizzato un Incontro pubblico introduttivo, aperto a tutto il territorio (100 partecipanti di cui circa 30% soggetti pubblici,

35% imprese private, 25% soggetti no profit e associazioni locali) e la raccolta di manifestazioni di interesse individuali necessarie per partecipare al percorso successivo (ben 62 manifestazioni di interesse pervenute).

Grazie al supporto e alla collaborazione di esperti in rigenerazione di aree interne, processi partecipativi, in trasformazione sociale e facilitazione è stato avviato il percorso di 4 incontri formativi di Capacity Building con cadenza quindicinale, di 4 ore ciascuno rivolti ai 62 utenti di tipo itinerante (nelle 5 Valli del GAL). Ogni singolo modulo è stato articolato in 1,5 ore di formazione frontale e 2,5 ore di lavoro laboratoriale di gruppo, con restituzione ai partecipanti, con contenuti relativi a “Conoscere il contesto”, “Strategia e logica di progetto”, “Coinvolgimento della comunità e degli *stakeholder*” e “Modelli di governance e sostenibilità economica”. L’ evento di networking conclusivo della FASE A ha consentito di mettere a sistema le progettualità emerse e di far convergere e integrare tra loro le proposte, anticipando anche alcune informazioni relative al Bando SRG07.

La FASE B del percorso (Maggio – Novembre 2025) ha previsto una azione di accompagnamento specifica fino alla pubblicazione del bando del Gal per i nascenti Smart Village con lo svolgimento di incontri consulenziali con i singoli partenariati emergenti «*a chiamata*» e la sollecitazione dei gruppi di lavoro per una ulteriore aggregazione delle proposte al fine di favorire proposte efficaci, ottimizzare l’impiego delle risorse evitando dispersione e frammentazione di energie.

Per un approfondimento:

- Gal Tradizione delle Terre Occitane <https://tradizioneterreoccitane.com/progetti/percorso-di-accompagnamento-smart-village/>

Verso gli Smart Village: Laboratori di Comunità del GAL Colline Bergamasche

Per accompagnare i soci e le forze vive del territorio del GAL all’identificazione di iniziative prioritarie per lo sviluppo socioeconomico del territorio e per favorire la costruzione condivisa di interventi Smart Village il GAL delle Colline Bergamasche, ha programmato da gennaio a giugno 2025 quattro cicli di incontri su quattro ambiti specifici: servizi comunitari, ambiente, agricoltura e giovani. Incontri aperti Open Space per accompagnare i soci e le forze vive del territorio del Gal all’identificazione di iniziative prioritarie per lo sviluppo socioeconomico del territorio del GAL attraverso lo sviluppo di proposte concrete. I laboratori hanno coinvolto rappresentanti di Comuni, enti di gestione ambientale, università, associazioni, cooperative sociali e cittadini.

L’articolazione pratica dei laboratori prevedeva la somministrazione di questionari interattivi, discussione delle tematiche e “Mapping collaborativo di progettazione”.

Per un approfondimento:

GAL Colline Bergamasche - <https://www.galcollinebergamasche.it/>

L'approccio sistemico delle SSL Leader in Campania: i Progetti Complessi di Comunità del GAL Casacstra

In Campania, i Progetti Complessi di Comunità (PCC) costituiscono l'asse portante delle Strategie di sviluppo locale. Si tratta di progetti articolati e formalizzati che integrano più azioni (ordinarie, specifiche, di cooperazione e accompagnamento), basati su un Accordo di Comunità e un'Assemblea di Comunità. Il modello campano è altamente strutturato e punta a promuovere servizi, innovazione, inclusione e valorizzazione dei beni comuni attraverso una governance multilivello e partecipata.

I PCC sono una delle principali innovazioni introdotte dalla Regione Campania nella programmazione 2023–2027 nell'ambito dell'approccio LEADER. Si tratta di strumenti pensati per favorire uno sviluppo locale partecipato, inclusivo e duraturo, che metta al centro le comunità rurali non solo come destinatarie, ma come vere protagoniste del cambiamento.

I PCC non sono semplici progetti finanziabili, ma percorsi strutturati, nati dall'ascolto e dal confronto tra attori locali, pubblici e privati che condividono una visione comune di sviluppo per il proprio territorio. Sono progetti multisettoriali e integrati, costruiti attorno a un'idea forte e coerente di rigenerazione economica, sociale e ambientale.

Essi Rappresentano uno strumento innovativo e articolato per attivare un insieme integrato e funzionalmente coordinato di azioni. A differenza di un classico progetto predisposto da un beneficiario in risposta ad un bando, spesso limitato a un singolo intervento o a una specifica iniziativa, il PCC mira a generare un impatto più ampio e sistemico, attraverso la combinazione di investimenti coerenti per tipologia, beneficiari e quadro normativo di riferimento. L'obiettivo è valorizzare servizi o beni comuni — anche privati, purché sottoutilizzati — e raggiungere uno o più risultati misurabili, come il miglioramento della qualità della vita, l'accesso ai servizi o l'uso sostenibile delle risorse locali.

Elemento qualificante e distintivo dei PCC è il coinvolgimento diretto della comunità locale nella co-progettazione degli interventi. La partecipazione non è un elemento accessorio, ma il cuore del processo: solo attraverso l'ascolto e l'inclusione attiva degli *stakeholder* è possibile costruire risposte efficaci, sostenibili e condivise. In questo senso, il PCC diventa non solo un insieme di azioni coordinate, ma anche un percorso collettivo di responsabilizzazione e valorizzazione delle risorse umane e relazionali del territorio.

Rispetto alle Strategie di Sviluppo Locale dell'approccio LEADER, i PCC si distinguono per una maggiore aderenza a una logica progettuale integrata, circoscritta a un ambito o a un tema specifico. Le SSL, invece, hanno un orizzonte più ampio e strategico: servono a orientare lo sviluppo di un intero territorio rurale nel lungo periodo, promuovendo l'attivazione di molteplici progetti, anche indipendenti, purché coerenti con una visione complessiva. In sintesi, mentre una SSL definisce il "quadro" per uno sviluppo inclusivo e partecipato, il PCC rappresenta uno "strumento operativo" di attuazione concreta, orientato a risultati tangibili e a un forte radicamento comunitario.

Per rendere possibile tutto questo, il ruolo dei GAL è fondamentale. Essi devono promuovere processi partecipativi attraverso l'animazione territoriale; individuare comunità attive, potenzialmente in grado di costituire un partenariato ampio e rappresentativo; facilitare la nascita delle Assemblee di Comunità, che rappresentano lo spazio in cui si discutono, condividono e orientano le progettualità.

L'Assemblea di Comunità è il cuore del processo: riunisce i diversi soggetti coinvolti e garantisce una governance partecipata. Nelle assemblee di comunità devono essere coinvolti tutti gli attori potenzialmente interessati: beneficiari diretti, ossia coloro che realizzeranno le azioni previste dal progetto (es. imprese, enti pubblici, cooperative); beneficiari indiretti, ossia soggetti che, pur non ricevendo direttamente fondi,

contribuiscono con risorse proprie o sostegno operativo; destinatari, ossia la popolazione locale o categorie specifiche (ad esempio giovani, anziani, agricoltori, turisti) che beneficeranno degli impatti delle azioni realizzate.

Il progetto prende forma attraverso la sottoscrizione di un Accordo di Comunità, un documento che formalizza gli impegni reciproci, definisce il soggetto capofila e le azioni da attuare. Le attività previste possono essere molto diversificate: dal miglioramento dei servizi di prossimità, alla valorizzazione del patrimonio locale, fino alla promozione di nuove forme di imprenditorialità o di innovazione sociale.

Il GAL accompagna tutto il percorso: dall'animazione iniziale alla progettazione esecutiva, fino alla realizzazione e al monitoraggio, fornendo supporto tecnico, metodologico e amministrativo.

Per un approfondimento:

- Regione Campania - https://agricoltura.regione.campania.it/CSR_2023-2027/SRG06.html

L'azione Specifica "Comunità di Progetto" del GAL Maiella Verde

Nell'ambito della programmazione LEADER, il GAL Maiella Verde ha promosso un modello innovativo di partecipazione attraverso la creazione di Comunità di Progetto.

Le Comunità di Progetto sono state interpretate come aggregazioni spontanee o strutturate di attori locali che condividono interessi concreti, spesso legati a un ambito tematico o territoriale ben definito (come una produzione tipica, un servizio locale o un'identità culturale). In questa maniera si è cercato di costruire strategie condivise fra gli attori locali, promuovendo una logica collaborativa, progettualità coese e radicate nei bisogni reali del territorio, con un approccio operativo e flessibile.

Il modello di implementazione prevede due fasi operative distinte: a) azione specifica di accompagnamento, riconoscimento e costituzione della Comunità, seguita dalla definizione e selezione di un progetto integrato; b) pubblicazione di bandi per la selezione dei beneficiari locali nell'ambito dei quali viene data la priorità a chi ha aderito e sottoscritto l'accordo di una comunità di progetto.

Per sostenere il percorso delle Comunità di Progetto, il GAL Maiella Verde ha attivato una serie di azioni mirate di animazione e accompagnamento, tra cui: percorsi di capacity building e affiancamento tecnico, con il supporto di esperti in progettazione, sostenibilità, beni comuni e imprenditorialità sociale; sportelli informativi e formativi per facilitare l'accesso ai bandi e orientare le iniziative locali; eventi partecipativi e momenti pubblici di ascolto come gli OpenGAL, per raccogliere idee e co-costruire la Strategia di Sviluppo Locale; supporto alla comunicazione e al networking, anche attraverso i minisiti internet, per rafforzare l'identità e l'impatto delle comunità sul territorio.

Attualmente, il GAL ha riconosciuto 27 Comunità di Progetto, ognuna delle quali lavora su ambiti strategici quali l'accoglienza, l'identità e la memoria, l'agricoltura di qualità, il turismo sostenibile, l'innovazione digitale e ambientale, l'inclusione sociale e l'imprenditorialità locale. Questi gruppi definiscono e realizzano progetti integrati, con il supporto diretto del GAL sia in fase di ideazione che di attuazione.

Per rafforzare la visibilità e l'autonomia comunicativa di ciascuna Comunità, il GAL ha messo a disposizione per ognuna un minisito internet dedicato. Questo strumento ha una doppia funzione: da un lato, serve a raccontare l'identità, gli obiettivi e le attività della Comunità di Progetto; dall'altro, è un canale operativo

utile per facilitare la collaborazione, attrarre nuovi partner, promuovere eventi e aggiornare sullo stato di avanzamento delle progettualità. La creazione di questi spazi digitali riflette l'impegno del GAL nel valorizzare il protagonismo locale e nell'adottare strumenti trasparenti, accessibili e condivisi.

Per un approfondimento:

- Gal Maiella Verde - <https://maiellaverde.it/comunita-progetto/>
- Smart Rural Hub - <https://www.reterurale.it/SmartRuralHub>

I Progetti di Rigenerazione di Comunità dei GAL Toscani

I Progetti di Rigenerazione delle Comunità (PdC) rappresentano un'azione specifica LEADER promossa dalla Regione Toscana, introdotta nelle SSL dei GAL per rispondere alle criticità sociali, economiche e demografiche emerse o aggravate dalla pandemia da Covid-19. L'obiettivo dell'azione era (ed è anche nella programmazione 2023-2027) sostenere lo sviluppo locale attraverso progetti complessi, condivisi e nati dal basso, in grado di generare impatto duraturo su tutto il tessuto rurale.

Attraverso questa azione specifica, i GAL toscani hanno ricevuto 64 proposte da parte di comunità locali, per un investimento complessivo di oltre 14 milioni di euro e il coinvolgimento di 1.051 attori locali (di cui 310 beneficiari diretti, oltre 400 sostenitori e diversi partner indiretti). Circa due terzi dei progetti sono stati finanziati. Si tratta di un risultato importante e soprattutto è stata una opportunità per attivare processi partecipativi concreti, costruire partenariati solidi e rafforzare il tessuto sociale. Proprio per i risultati conseguiti, anche nella programmazione 2023-2027 questa tipologia di progetti stanno trovando ampio spazio nell'ambito delle Strategie dei GAL Toscani.

I PdC mirano principalmente a rafforzare servizi collettivi e promuovere forme di cooperazione pubblico-privata a livello locale; favorire iniziative di economia circolare e bioeconomia, con attenzione alla sostenibilità; sostenere settori economici colpiti dall'emergenza sanitaria; garantire la qualità della vita nelle aree rurali, attraverso servizi alla popolazione e iniziative sociali, culturali e produttive.

L'azione è articolata in due operazioni complementari. L'Operazione A – Accompagnamento (obbligatoria) è finalizzata a supportare tecnicamente e metodologicamente i partenariati, elaborare le proposte progettuali e affiancare i gruppi selezionati nella realizzazione delle attività. Questa operazione a sua volta è stata articolata in due fasi: A1 – Fase iniziale: supporto alla costituzione dei partenariati, studi di fattibilità, consulenze, animazione e sensibilizzazione; A2 – Fase attuativa: accompagnamento operativo durante la realizzazione del PdC, supporto tecnico, micro-interventi infrastrutturali. La partecipazione alle attività di accompagnamento previste dal GAL (A1 e A2) è condizione necessaria per l'ammissibilità del progetto nell'ambito della Operazione B – selezione e finanziamento dei PdC, finalizzata a selezionare e finanziare le proposte.

I Progetti di Rigenerazione delle Comunità hanno rappresentato un'importante opportunità per attivare processi partecipativi concreti, costruire partenariati solidi e rafforzare il tessuto sociale delle aree rurali, confermando il ruolo centrale delle comunità come protagoniste dello sviluppo locale.

Per un approfondimento:

- Si veda ad esempio GAL Montagna Appennino - <https://www.montagnappennino.it/>
- Smart Rural Hub - <https://www.reterurale.it/SmartRuralHub>

Una mappa (quasi) definitiva per autostoppisti del cambiamento

La partecipazione concreta degli attori locali e la loro animazione sono elementi centrali nella programmazione e attuazione degli interventi Smart Village (SRG 07 dei CSR), perché tali interventi si fondano su un approccio territoriale e comunitario, in cui i bisogni, le risorse e le traiettorie di sviluppo emergono dal basso. Il coinvolgimento attivo di cittadini, imprese, associazioni e amministrazioni locali consente di costruire progetti coerenti con le specificità dei territori e di rafforzare il capitale sociale. L'animazione territoriale non è solo una fase preliminare, ma un processo continuo che favorisce fiducia, apprendimento collettivo e capacità di cooperazione. In assenza di partecipazione reale, il rischio è quello di interventi formali, poco radicati e scarsamente sostenibili nel tempo. Come detto, nell'ambito di LEADER, la partecipazione rappresenta un principio fondativo, che distingue questo approccio da politiche top-down, e per questo, presentare una mappa che chiarisca ruoli, fasi, strumenti e modalità di gestione della partecipazione negli interventi SRG07 è particolarmente interessante. Tale mappa rende visibili i processi, supporta i GAL nell'azione di accompagnamento e facilita una governance più trasparente ed efficace, rafforzando la qualità e l'impatto degli interventi SRG07.

Disegnare la SRG07

L'intervento SRG07 – Cooperazione per lo sviluppo rurale, locale e Smart Village, previsto nel Piano Strategico della PAC, è stato adottato da diverse Regioni italiane. Questo strumento consente ai GAL (anche in qualità di capofila) o a partenariati locali di promuovere progettualità multi-attore e integrate, basate su strategie partecipative e soluzioni innovative, anche tecnologiche. I progetti Smart Village hanno l'obiettivo di rafforzare il tessuto socioeconomico delle aree rurali, migliorare l'accesso ai servizi, contrastare lo spopolamento e incentivare la cooperazione tra attori pubblici e privati. L'intervento SRG07 non è solo un dispositivo finanziario, ma una leva per costruire progettualità complesse e sostenibili, promuovendo visioni territoriali condivise e nuovi modelli di *governance* locale.

La RetePAC italiana ha avviato un percorso strategico per promuovere gli Smart Village come strumento innovativo di sviluppo rurale, in linea con gli obiettivi della PAC e delle Strategie di Sviluppo Locale. Il processo è partito dalla definizione di un quadro metodologico condiviso, volto a chiarire il concetto di Smart Village e a individuare le leve per la sua attuazione nei territori. Successivamente, sono stati organizzati momenti di confronto con GAL, amministrazioni locali e *stakeholder*, per raccogliere esperienze, esigenze e buone pratiche.

Un passaggio chiave è stato l'elaborazione di linee guida operative e criteri di selezione per i progetti, con l'obiettivo di garantire coerenza con la visione di sviluppo territoriale e favorire iniziative capaci di generare innovazione, servizi e capitale sociale. La RetePAC ha inoltre promosso attività di formazione e assistenza tecnica, per supportare i GAL nella predisposizione dei bandi e nella valutazione delle proposte progettuali.

Fig. 10 - La scheda dell'intervento SRG07

Ambito territoriale	Nazionale con declinazioni regionali. Attivato in più regioni (Basilicata, Campania, Liguria, Lombardia, Marche, Piemonte, Sicilia, Toscana, Umbria, Veneto). Possibile applicazione in aree omogenee di piccola dimensione (comuni/aggregazioni)
Obiettivo PAC collegato	SO8: Occupazione, crescita, inclusione sociale, sviluppo locale, bioeconomia circolare, silvicoltura sostenibile.
Esigenze affrontate	Creare occupazione e inclusione sociale (E3.3). Promuovere innovazione per bioeconomia (E3.4). Accrescere attrattività dei territori (E3.5). Migliorare qualità della vita (E3.6). Sostenere progettazione integrata (E3.7). Rafforzare capacità progettuale e partecipazione (E3.8).
Indicatori di risultato	R.40: Numero di strategie "Piccoli comuni intelligenti" sovvenzionate.
Finalità e contenuti	Sostegno alla preparazione e attuazione di strategie Smart Village . Progetti integrati e cooperativi per: Soluzioni innovative (anche digitali). Impatti economici, sociali, ambientali. Contrasto spopolamento. Rafforzamento relazioni rurale-urbano. Complementarità con LEADER (SRG06) e altri fondi UE
Ambiti di cooperazione	Sistemi del cibo, filiere e mercati locali. Turismo rurale sostenibile. Inclusione sociale ed economica. Sostenibilità ambientale.
Beneficiari	Partenariati pubblico/privati (nuovi o esistenti) con capofila. Esclusi partenariati composti solo da organismi di ricerca.
Criteri di selezione	Qualità e innovazione della strategia/progetto. Composizione e ruoli del partenariato. Territorializzazione (aree fragili).
Tipo di sostegno	Sovvenzione: Importo globale (cooperazione + operazioni). Solo costi di cooperazione. Intensità fino al 100%.
Spese ammissibili	Studi, consulenze, piani. Investimenti materiali/immateriali. Costi di esercizio e animazione. Monitoraggio, divulgazione, promozione.

https://www.reterurale.it/PAC_2023_27/SRG

Sono stati anche proposti strumenti di monitoraggio e valutazione per misurare l'impatto degli interventi e verificare la capacità dei progetti di evolvere in autentici Smart Village

Il percorso è stato arricchito da tappe partecipative sul territorio, che hanno permesso di coinvolgere attivamente attori locali e comunità:

Cogne – Primo incontro di confronto e co-progettazione luglio 2022 – SAMRT Villages: dalla teoria alla pratica.

Obiettivo: confronto con GAL e stakeholder locali per condividere esperienze, concetti e approcci legati alle strategie Smart Village nell'ambito delle politiche di sviluppo rurale.

<https://www.reterurale.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/23865>

Bardonecchia dal 29 al 31 ottobre 2024 – “Smart Village e Smart Community nelle strategie di sviluppo locale: metodologie e strumenti operativi”

Obiettivo: approfondimento e confronto su metodologie e strumenti operativi per le strategie Smart Village e Smart Community

<https://www.reterurale.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/26086>

Torricella Peligna 15-17 luglio 2025- “Dall'idea al bando”

Obiettivo: approfondimento e confronto su strumenti per l'accompagnamento dei processi di cooperazione, metodi, processi e criteri per l'analisi e la selezione di progetti e strumenti operativi e di governance

<https://www.reterurale.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/26672>

A questo evento erano collegati anche due specifici webinar:

1° Webinar 19 giugno 2025 - | SRG07: dalla programmazione all'attuazione. Stato dell'arte dell'intervento SRG07 e lezioni apprese da esperienze concluse

2° Webinar 2 luglio 2025 - | Smart Village e progetti di Comunità: approcci regionali e locali a confronto. Quadro generale dei criteri per la selezione dei progetti Smart Village e di comunità e differenze fra attuazione a livello regionale e Leader

Grazie a questo approccio integrato e partecipativo, la RetePAC ha contribuito a consolidare una rete di competenze e collaborazioni, favorendo la transizione verso comunità rurali più connesse, resilienti e sostenibili.

Dal disegno alla mappa

L'iter di attuazione di un intervento Smart Village può essere immaginato come un percorso articolato in tappe, ciascuna con le proprie finalità, opportunità e potenziali criticità. Si tratta di un modello ideale, utile a comprendere la logica del processo e le sue componenti fondamentali: nella pratica, infatti, non tutte le tappe sono obbligatorie e gli approcci possono variare in base ai contesti. Ad esempio, è possibile saltare la manifestazione d'interesse e procedere direttamente alla pubblicazione del bando, oppure sostituirla con un bando articolato in due fasi – una di preselezione delle idee e una di selezione dei progetti definitivi – come avvenuto in Toscana nell'esperienza dei Progetti di Rigenerazione delle Comunità (cfr. allegati).

Ciò che conta è non complicare eccessivamente il processo nelle sue fasi iniziali: meglio adottare un approccio soft, aperto e inclusivo, per poi rendere progressivamente più strutturate le procedure, i criteri e i requisiti, così da garantire l'emersione e l'attuazione di progetti solidi, maturi e con reali prospettive di sviluppo. In ogni caso, un elemento irrinunciabile è la partecipazione attiva della comunità, che deve essere coinvolta lungo tutto il percorso per assicurare coerenza, efficacia e radicamento territoriale degli interventi Smart Village.

Pianificazione dell'intervento / azione specifica nella SSL

Questa fase consiste nella definizione dei contenuti dell'intervento SRG07 o dell'azione specifica Leader (Progetti di Comunità, Comunità di Progetto, ecc.) da attivare nell'ambito della Strategia di sviluppo locale. Vengono individuati i **tematismi** da affrontare, la **modalità attuativa** più adeguata (con bandi pubblici, a gestione diretta del GAL o con modalità mista), il **tipo di sostegno** da prevedere (sovvenzione globale o solo costi della cooperazione) e la **dotazione finanziaria** disponibile.

La pianificazione rappresenta la cornice strategica entro cui si svilupperanno i futuri progetti Smart Village o di Comunità, in coerenza con gli ambiti tematici della SSL e con gli obiettivi fissati nel CSR regionale di riferimento.

Attivazione e ascolto dei territori/comunità

Si avvia il coinvolgimento delle comunità locali attraverso incontri, laboratori e momenti di ascolto.

Vengono identificati i **fattori abilitanti** e analizzati i **fabbisogni** del territorio, costruendo progressivamente una visione condivisa che risponda alla domanda: *“il territorio è Smart se...”*.

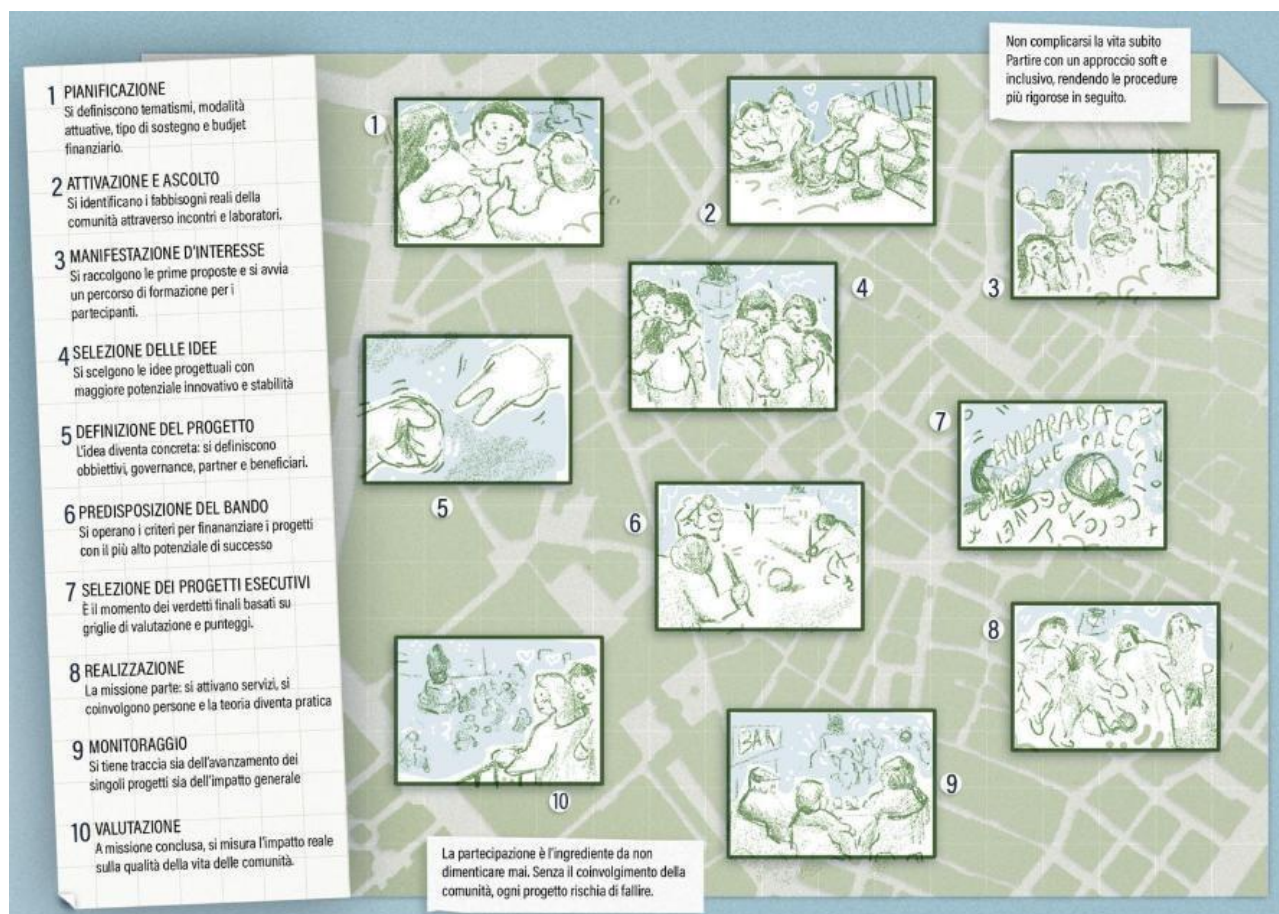
Come si è visto nella galleria delle esperienze, questa fase è fondamentale per valorizzare fin da subito la partecipazione della comunità locale e orientare gli interventi Smart Village alle reali esigenze del territorio.

Manifestazione d'interesse

Il GAL può pubblicare una Manifestazione d'interesse per raccogliere le prime proposte e coinvolgere formalmente gli attori locali nel percorso “Smart Village”. In questa fase possono già essere definiti i **principi** e i **criteri di selezione**, che verranno poi affinati e potenziati al momento della stesura del bando di selezione vero e proprio e viene predisposta la **modulistica** necessaria alla presentazione delle idee.

Idealmente, l'adesione alla Manifestazione d'interesse può essere intesa come una sorta di "iscrizione" a un percorso strutturato di *capacity building* organizzato dal GAL: un ciclo di incontri, affiancamenti e attività formative che supporta i partecipanti nel rafforzamento delle competenze e nella costruzione del progetto. In questo modo, la Manifestazione d'interesse non è solo uno strumento di raccolta delle proposte, ma l'avvio di un percorso partecipato e guidato di sviluppo locale.

Fig. 11 – La proposta di una mappa per una strategia Smart Village



Fonte: interpretazione Martina Mirante

Selezione idee progettuali

Le idee presentate vengono valutate sulla base dei criteri stabiliti.

Questa selezione permette di individuare le proposte più adatte a evolvere in veri e propri Progetti di Comunità o Smart Village.

Definizione dello Smart Village o Progetto di Comunità

Le idee selezionate vengono approfondite e trasformate in progetti strutturati. Si chiariscono obiettivi, risultati attesi, modelli organizzativi, partenariati e beneficiari.

Un aspetto essenziale consiste nel definire i requisiti affinché *“il progetto sia Smart”*, quindi coerente con i principi di innovazione, partecipazione e sostenibilità.

Predisposizione bando di selezione

In questa fase viene elaborato il bando che permetterà di selezionare e finanziare i progetti con il maggiore potenziale di evolvere in veri e propri Smart Village.

Si definiscono con cura i **criteri di selezione**, che rivestono un ruolo fondamentale per individuare le iniziative più mature, solide e coerenti con la visione di sviluppo del territorio. Vengono inoltre specificate le **forme giuridiche** richieste ai partenariati, le **tipologie di beneficiari** ammissibili, le **spese ammissibili** e il **tipo di sostegno** previsto (in relazione anche ad altri interventi o azioni sinergiche alla realizzazione dei progetti esecutivi).

L'obiettivo non è solo regolamentare la procedura, ma assicurare che le risorse vengano indirizzate ai progetti capaci di trasformarsi, nel tempo, in autentici Smart Village, generando innovazione, servizi e valore per le comunità locali.

Selezione progetti esecutivi

I soggetti interessati presentano i progetti dettagliati in risposta al bando. La commissione di valutazione seleziona quelli che rispondono in modo più efficace ai criteri tecnici e agli obiettivi della strategia Smart Village.

Realizzazione progetti selezionati

I beneficiari avviano l'attuazione delle attività previste.

In parallelo possono essere attivati **bandi correlati** (per investimenti, start-up di imprese, ecc.) o riconosciute **priorità su bandi ordinari** già programmati nell'ambito della SSL, per sostenere operazioni complementari e funzionali ai progetti Smart Village / di comunità.

Monitoraggio

Il monitoraggio va inteso su due piani complementari.

a) *Monitoraggio dell'avanzamento dei progetti* – Il GAL verifica periodicamente lo stato di attuazione: l'avanzamento delle attività, il rispetto del cronoprogramma, la coerenza con il progetto approvato e la qualità dei risultati prodotti. Questa attività permette di individuare tempestivamente eventuali criticità, di supportare i beneficiari e di garantire che i progetti mantengano la loro capacità trasformativa in ottica Smart Village.

b) *Monitoraggio complessivo dell'intervento (SRG07 / Progetti di Comunità)* – Come tutti gli interventi/azioni di sviluppo rurale, si tiene traccia della spesa, del numero di progetti avviati/conclusi, della tipologia dei beneficiari, delle azioni attivate e degli indicatori previsti a livello di programmazione. Questa dimensione consente di valutare l'efficacia complessiva dell'intervento e il suo contributo agli obiettivi della SSL.

Valutazione

A conclusione – e preferibilmente già in itinere – si valuta l'impatto dei progetti attraverso specifici criteri valutativi.

La valutazione, ad esempio, risponde anche alla domanda *“sono uno Smart Village se...”*, misurando la capacità del progetto di generare innovazione, migliorare i servizi e rafforzare il capitale sociale della comunità.

RIFERIMENTI PRINCIPALI

- Consiglio dell'Unione Europea (2023), ALLEGATO della DECISIONE DI ESECUZIONE DEL CONSIGLIO che modifica la decisione di esecuzione del 13 luglio 2021, relativa all'approvazione della valutazione del piano per la ripresa e la resilienza dell'Italia
- CREA Politiche e Bioeconomia (2021), *Annuario dell'agricoltura italiana 2019*, Roma
- MEF (2025), *Gli interventi PNRR per assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni Goal 7 dell'Agenda 2030*. In corso di pubblicazione
- Arnstein, S.R. (1969). "A ladder of citizen participation". *Journal of the American Institute of Planners*. **35** (4): 216–224. [doi:10.1080/01944366908977225](https://doi.org/10.1080/01944366908977225). [hdl:11250/2444598](https://hdl.handle.net/11250/2444598)
- Lowe, P., Ray, C., Ward, N., Wood, D., & Woodward, R. (1999). *Participation in rural development. Dublin, European foundation for the improvement of living and working conditions*.
- Ministero dell'Agricoltura, della Sovranità Alimentare e delle Foreste. (2022). *Piano Strategico della PAC 2023–2027 dell'Italia*. MASAF.
- Baldessari, S., Paletto, A., & De Meo, I. (2024). Rethinking public participation in forest policies: a literature review of participatory techniques. *Forests*, *15*(9), 1514.
- Melloni E. (2025), *Strategie di implementazione. Affrontare l'incertezza delle politiche con la valutazione*, Mondadori Università

- <https://www.gse.it/servizi-per-te/attuazione-misure-pnrr/parco-agrisolare/documenti>
- <https://www.pianetapsr.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/2788>
- <https://www.pianetapsr.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/2547>.
- <https://www.reterurale.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/26672>
- <https://www.reterurale.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/26086>
- https://www.reterurale.it/PAC_2023_27

ALLEGATO FACCIAMO PRATICA

Un'esercitazione per costruire il Piano operativo per la partecipazione

L'elaborazione di un Piano operativo per la partecipazione rappresenta un passaggio strategico per l'attuazione efficace dei Progetti Complessi di Comunità e delle strategie Smart Village, come avvenuto ad esempio nell'ambito delle Strategie di Sviluppo Locale (SSL) promosse dai GAL della Regione Campania.

Il Piano ha l'obiettivo di attivare e coinvolgere gli *stakeholder* rilevanti lungo l'intero ciclo di vita del progetto, favorendo la costituzione e il funzionamento di un'Assemblea di Comunità, intesa come spazio fondamentale di confronto, condivisione e governance partecipata.

Il punto di partenza per la costruzione del piano è una descrizione chiara del progetto complesso, accompagnata dalla ricostruzione del quadro logico delle azioni previste, utile a evidenziare obiettivi, risultati attesi e risorse coinvolte. A ciò va affiancata un'analisi degli *stakeholder* coinvolti o potenzialmente interessati, utile a definirne ruoli, motivazioni, aspettative e modalità di ingaggio.

Elemento centrale del piano è la descrizione delle attività necessarie per attivare e mantenere costante la partecipazione lungo tutto il ciclo di vita del progetto. Tali attività devono essere articolate secondo le quattro sfere di azione per la partecipazione promosse dai GAL:

- animazione del territorio per attivare idee, reti e dialoghi;
- co-progettazione per la costruzione condivisa delle azioni;
- accompagnamento operativo e tecnico ai beneficiari locali;
- informazione chiara, accessibile e trasparente sulle opportunità e sull'avanzamento del progetto.

All'interno del Piano, un paragrafo specifico deve essere dedicato al processo di costruzione e gestione dell'Assemblea di Comunità, descrivendone le fasi di attivazione, la composizione (beneficiari diretti, indiretti e destinatari), i criteri di rappresentatività e le modalità di funzionamento. Questo momento è cruciale per garantire la legittimità, la trasparenza e l'efficacia del progetto, ponendo le basi per una governance realmente inclusiva e condivisa.

Questa esercitazione si articola in tre step.



Fonte: interpretazione Mirante

Step 1 – Le fondamenta: costruzione del quadro logico delle azioni previste

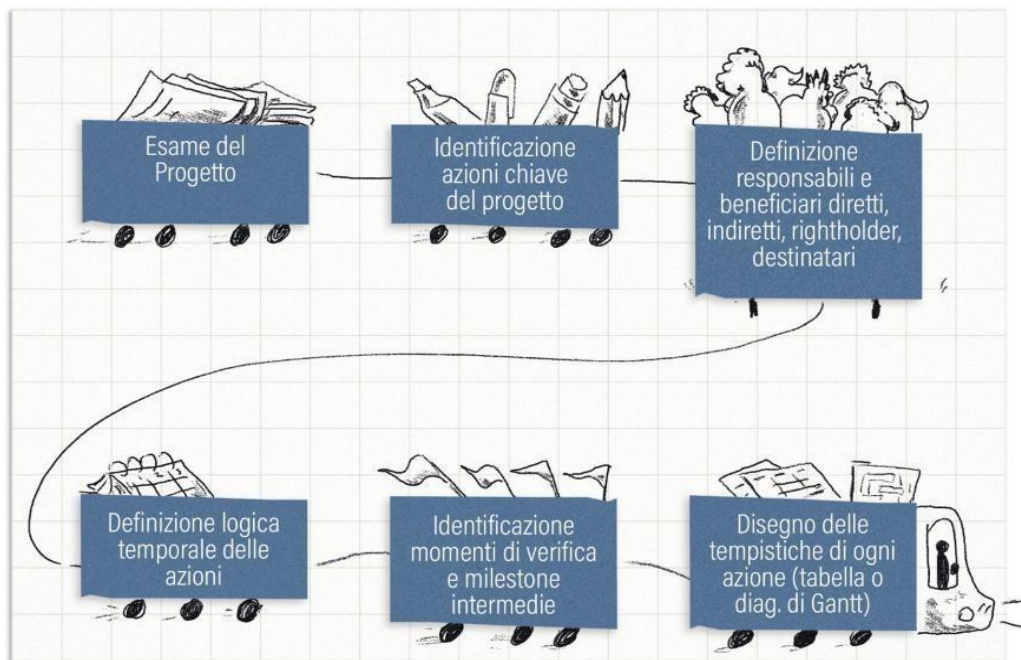
L'obiettivo di questo passaggio è fornire strumenti e metodi per individuare i punti centrali del progetto (azioni, responsabili, beneficiari, rightholder, destinatari, tempi, milestone, etc.) e per definire un cronoprogramma di azione.

L'esercitazione prevede quindi i seguenti momenti di confronto:

Analisi e identificazione delle azioni e del processo → creazione di un percorso di lettura lungo i seguenti punti:

- Esame del progetto.
- Identificazione delle azioni chiave del progetto
- Definizione dei responsabili e dei beneficiari diretti, indiretti, rightholder, destinatari
- Definizione della logica temporale delle azioni (quali azioni devono precedere altre?)
- Identificazione di eventuali momenti di verifica e milestone intermedie
- Creazione di una tabella o di un diagramma di Gantt con le tempistiche di ogni azione (vedi passaggio seguente)

Esercitazione step 1 (esempio) – Path per identificare azioni e punti del Piano



Fonte: interpretazione Martina Mirante

Strutturazione del cronoprogramma

Creazione di una tabella o di un diagramma di Gantt con le tempistiche di ogni azione (si veda esempio di diagramma riportato di seguito).

Esercitazione step 1 (esempio) - Diagramma Progetto 'Comunità del Cibo'



Fonte: nostre elaborazioni

Step 2 – I costruttori: analisi strategica degli stakeholder

Questa fase dell'esercitazione è dedicata all'analisi strategica degli *stakeholder* per ciascuna azione (e sotto-azione) del Progetto Complesso di Comunità e/o Strategia Smart Village. L'obiettivo è quello di mappare e comprendere il ruolo, l'influenza e il potenziale contributo dei diversi *stakeholder* coinvolti o da coinvolgere nel progetto, per poter pianificare azioni mirate di partecipazione, accompagnamento e comunicazione.

Per ogni azione prevista dal progetto, i partecipanti sono invitati a compilare la scheda di analisi degli *stakeholder* (come da immagine allegata). L'attività si svolge preferibilmente in piccoli gruppi, coinvolgendo referenti locali, tecnici, amministratori o rappresentanti delle organizzazioni del territorio.

Questa attività aiuta a:

- comprendere la complessità del sistema di attori locali;
- pianificare in modo più mirato le attività di animazione, co-progettazione, accompagnamento e informazione;
- costruire una strategia di partecipazione più consapevole, inclusiva ed efficace, utile per attivare e mantenere viva l'Assemblea di Comunità.

Ogni gruppo dovrà confrontarsi per compilare i seguenti campi della scheda:

1. *Azione/sotto-azione*: indicare l'ambito del progetto a cui si riferisce l'analisi.
2. *Stakeholder*: identificare e descrivere le tipologie di soggetti coinvolti, suddividendoli in:
 - Beneficiari diretti: coloro che realizzeranno attività o riceveranno fondi.
 - Beneficiari indiretti: soggetti che sostengono il progetto con risorse proprie o collaborazioni.
 - Rightholder: soggetti portatori di diritti specifici o istanze sociali rilevanti.
 - Destinatari: popolazione o gruppi che beneficeranno degli effetti del progetto.
3. *Priorità di coinvolgimento*: assegnare un punteggio da 1 (bassa influenza) a 7 (alta influenza), utile a definire il livello di coinvolgimento richiesto.
4. *Influenza*: segnalare eventuali opportunità o rischi legati al coinvolgimento dello *stakeholder*.
5. *Punti di forza/debolezza*: valutare le risorse, le competenze, i limiti o le fragilità dello *stakeholder* rispetto all'azione progettuale.

Esercitazione step 1 (esempio) - Scheda per l'analisi degli stakeholder

AZIONE	STAKEHOLDER (descrivere la tipologia)				PRIORITY di COINVOLGIMENTO (1 min. influenza; 7 max influenza)	FATTORI ESTERNI		FATTORI INTERNI	
	Beneficiario Diretto	Beneficiario indiretto	Right Holder	Destinatario		Opport.	Rischi	Forza	Debolezza

Fonte: interpretazione Martina Mirante

Step 3 - Costruzione del Piano di animazione e accompagnamento

Nella terza fase dell'esercitazione, i partecipanti sono chiamati a compiere un passaggio fondamentale di traduzione operativa: per ciascuna azione e sotto-azione del Progetto Complesso di Comunità (PCC) e/o Strategia Smart Village, e tenendo conto dei diversi *stakeholder* coinvolti e dello stato di attuazione del progetto (iniziale, in fase di realizzazione o in fase conclusiva), devono individuare le modalità più adeguate a promuovere e sostenere la partecipazione.

I partecipanti per ogni azione devono riprendere la mappatura degli *stakeholder* svolta nella fase precedente e collocare il loro coinvolgimento nel tempo (es. inizio progetto, fase attuativa, chiusura).

Successivamente si deve individuare:

- la situazione partecipativa da attivare (es. coinvolgimento, consultazione, co-decisione);
- le metodologie più adatte e gli strumenti più utili.

Le azioni devono essere riferite alle quattro sfere della partecipazione previste per l'approccio LEADER: Animazione del territorio; Co-progettazione delle azioni; Accompagnamento ai beneficiari locali; Informazione trasparente e continuativa.

Attenzione alla sostenibilità operativa! È fondamentale che le scelte siano realistiche e sostenibili, alla luce di tre vincoli operativi:

- **tempi limitati - il Progetto Complesso di Comunità deve concludersi entro un massimo di due anni;**
- **personale GAL - spesso con carichi di lavoro già elevati;**
- **risorse economiche - limitate e da gestire con efficienza.**

Pertanto, è necessario pianificare attività che siano concrete, prioritarie e coerenti con la fase del progetto, le caratteristiche degli *stakeholder*, le capacità organizzative del GAL e le opportunità offerte dal territorio. Lo scopo non è "fare tutto", ma scegliere bene dove e come investire per rendere la partecipazione reale, efficace e generativa.

RETE NAZIONALE DELLA PAC
Organismo nazionale responsabile:
Ministero dell'agricoltura, della sovranità alimentare e delle foreste
reterurale@politicheagricole.it
<http://www.reterurale.it>
[@reterurale](https://www.facebook.com/retenazionalepac)

RETE LEADER
reteleader@crea.gov.it
<http://www.reterurale.it/leader20232027>
<https://www.facebook.com/reteleader>



**PIANO STRATEGICO
DELLA PAC**
IL FUTURO DELL'AGRICOLTURA SOSTENIBILE



Progetto realizzato con il contributo del FEASR (Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale)
nell'ambito delle attività previste dal Programma Rete Nazionale della PAC 2025-2029
Progetto CREA - Progetto CR 05.01 - Rete LEADER - Annualità 2025-27