

Governance, partecipazione e processi decisionali per lo sviluppo sostenibile locale

**Un tour di ascolto e riflessione a voci multiple
nelle nove province dell'Emilia-Romagna**





Assessorato Ambiente e Sviluppo Sostenibile

Direzione Generale Ambiente e Difesa del Suolo e della Costa

Servizio Comunicazione, Educazione Ambientale, Agenda 21 Locale

Coordinamento editoriale
Paolo Tamburini

Maggio 2007 - Bologna

Impostazione e gestione
focus group provinciali



Rapporto a cura di

Walter Sancassiani
Chiara Rognoni

Governance, Partecipazione e Processi decisionali per lo Sviluppo Sostenibile locale.

*Un tour di ascolto e riflessione a voci multiple
nelle nove Province dell'Emilia-Romagna*

Indice

0. Introduzione	3
1. Contesto	4
Le implicazioni della Governance locale per le politiche di sostenibilità	
Gli strumenti esistenti per la partecipazione e la governance	
La conflittualità tra domanda e offerta di partecipazione	
2. Gli obiettivi dei 9 focus group provinciali di ascolto e confronto intersettoriale	8
3. Metodologia	8
4. I partecipanti	10
5. Gli esiti di sintesi dei 9 focus group provinciali intersettoriali:	16
Gli ambiti e i livelli di partecipazione	16
Criticità	17
Punti di forza	20
Opportunità	22
Condizioni – Variabili critiche	23
6. Raccomandazioni operative tra buone pratiche e criticità e sintesi conclusive	24
Allegati.	
1. Sintesi dei punti di vista per singole categorie di stakeholder per ogni Provincia	27
2. Rapporti integrali per ogni focus group provinciale	53

Introduzione

A fronte della molteplicità e complessità delle problematiche globali e locali sulle problematiche di sviluppo sostenibile, le politiche dell'Unione Europea, e i più recenti documenti internazionali ONU in materia, raccomandano alle istituzioni amministrative locali, l'apertura di spazi di confronto sempre più allargati ai diversi portatori di interesse e l'introduzione di modalità decisionali più inclusive secondo un approccio che attualmente prende il nome di *governance*.

Il contesto emiliano-romagnolo vanta una consolidata consuetudine di concertazione che ha posto in continua relazione, e su differenti temi, le maggiori organizzazioni del mondo imprenditoriale, del lavoro e gli enti di governo locale.

Tuttavia, se da un lato sono aumentati in questi anni gli spazi e gli strumenti di partecipazione di supporto alle decisioni sia normativi che volontari, dall'altro, sono aumentate le problematiche nella gestione delle risorse comuni nelle politiche di sviluppo locale.

Continue emergenze ambientali, complessità e incertezza scientifica e tecnologica sulle scelte da adottare, con conseguenti crescenti conflitti istituzionali e sociali, che vedono di volta in volta vari attori contrapposti su singoli aspetti.

Si tratta di criticità che evidenziano limiti dei modelli decisionali tradizionali e che inibiscono spazi di innovazione sia a livello di Enti pubblici che dei vari soggetti della società civile, del lavoro e delle imprese.

In un'ottica di miglioramento continuo e di maggiore coordinamento delle politiche pubbliche locali orientate ad una maggiore sostenibilità, diventa necessaria l'esigenza di rafforzare i momenti di ascolto e confronto e di raccogliere percezioni, approcci e suggerimenti provenienti da punti di vista differenti, per permettere di recepire in modo più coerente i nuovi approcci di *governance*, indicati dall'Unione Europea e da organismi internazionali.

Con questo obiettivo strategico la Regione Emilia Romagna, in collaborazione con tutte le Province, ha promosso volontariamente, tra le prime iniziative in Italia di questo tipo, un tour itinerante di nove *focus group* di ascolto, approfondimento e confronto sulle diverse percezioni e valutazioni dei vari portatori di interesse di ogni realtà provinciale, rispetto ai processi decisionali attuali e alle implicazioni della Governance per le politiche di sviluppo sostenibile su scala regionale.

Il rapporto sintetizza i risultati di questa serie di incontri di approfondimento a voci multiple.

1. Contesto.

Le implicazioni della Governance locale per le politiche di sostenibilità

Su scala europea ed internazionale, di fronte ai limiti di politiche di settore e interventi unilaterali o bilaterali rispetto a problematiche complesse e interdisciplinari che richiedono risposte multi settoriali, si è fatta strada negli ultimi dieci anni la necessità politica e culturale di passare da modelli di governo tradizionali (*government*) a modelli di governo "allargati", "di rete", con azioni e impegni intersettoriali che richiedono, oltre al ruolo chiave delle istituzioni delle democrazie rappresentative anche un ruolo più attivo a vari livelli da parte dei vari attori sociali ed economici nella definizione e realizzazione di politiche pubbliche (*governance*),

Nell'ambito del processo di riforma istituzionale dell'Unione Europea avviato agli inizi del 2000, sono state formulate indicazioni per delle proposte di riforma e cambiamento nei processi decisionali su scala europea con un apposito Libro Bianco UE sulla Governance. In sintesi, viene definita come Governance l'insieme di "*Regole, processi e comportamenti che riguardano le modalità in cui sono esercitati, i poteri a livello europeo, in particolare per quanto riguarda l'apertura, la partecipazione, la rendicontazione, l'efficacia e la coerenza*"¹.

L'approccio dell'UE alla *Governance* si basa in sintesi su alcuni principi di fondo:

- Apertura (comunicazione, accessibilità)
- Partecipazione (rappresentatività e coinvolgimento dalla concezione all'attuazione di un progetto)
- Rendicontazione (mostrare e spiegare le responsabilità)
- Efficacia (tempi opportuni, valutazione impatto, livello di governo appropriato)
- Coerenza (politiche coerenti e comprensibili, direzione politica, approccio integrato e responsabilità condivise)

In sostanza, questo approccio prevede un migliore coinvolgimento, con maggiore apertura, accessibilità e trasparenza per arrivare ai cittadini e alla società civile tramite la democrazia regionale e locale; una partecipazione con una maggiore rappresentatività e coinvolgimento dalla concezione all'attuazione delle politiche, con consultazioni più efficaci e logica di rete; migliori politiche, norme e attuazioni semplificate e integrate; un contributo alla *Governance globale* con un rafforzamento della capacità di programmazione strategica e di elaborazione politica; Istituzioni rafforzate e rifocalizzate, proporzionalità e sussidiarietà degli interventi.

L'approccio e i principi di *governance* sono ancora di più pertinenti per quanto concerne l'elaborazione e applicazione di politiche pubbliche di sostenibilità, che necessitano di interventi a diversi livelli istituzionali (ONU, UE, Stati Membri, Regioni, Province, Comuni) e interventi in collaborazione con tutti i soggetti che direttamente e indirettamente costituiscono sia una causa dei problemi che una loro soluzione, quindi tutti, da quelli organizzati ai singoli cittadini.

Non a caso, i primi documenti e piani strategici ONU per lo sviluppo sostenibile, come Agenda 21, sottolineano la necessità di modalità di *governance* con evidenziazione del ruolo della partecipazione, della rendicontazione, e di apporti multi-stakeholder e partnerships pubblico-private. Criteri di nuovo ribaditi nei più recenti documenti chiave, come il VI° Programma di Azione Ambientale UE e la Strategia UE per lo Sviluppo Sostenibile.

¹ CCE, *La Governance Europea*. Un Libro Bianco, COM (2001) 428 definitivo/2

Gli strumenti esistenti per la partecipazione e la governance

Negli ultimi anni diverse politiche pubbliche di settore hanno introdotto vari strumenti normativi e tecnici che auspicano e prevedono processi deliberativi partecipati nel raggiungimento di obiettivi di sviluppo qualitativo e sostenibile dal punto di vista sociale, ambientale ed economico.

Ogni Amministrazione pubblica locale, e la relativa comunità di riferimento, ha attualmente e potenzialmente a disposizione un'articolata gamma di strumenti, sia di tipo normativo che di tipo volontario, di supporto alla promozione della partecipazione e di nuovi modelli decisionali.

Modalità che possono rientrare, a seconda di specifici approcci teorici, sotto le nuove categorie di "democrazia deliberativa" o "democrazia partecipativa" o, più diffusamente, di *governance*, come modalità di definizione e gestione di politiche maggiormente inclusive, dal punto di vista della gamma degli attori coinvolti e maggiormente partecipativi, dal punto di vista delle fasi e del livello di partecipazione.

Gli strumenti di tipo normativo a livello amministrativo locale per facilitare una maggiore partecipazione sono numerosi. Tra questi, quelli di tipo informativo e consultivo sulla gestione amministrativa, rivolti principalmente ai singoli cittadini:

- le attività delle *Circoscrizioni di quartiere*,
- *l'accesso agli atti amministrativi*,
- *i servizi di Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP), Referendum consultivi*,
- *Petizioni e istanze*,
- *Iniziative di legge popolare*,
- *Consulte tematiche*,
- *Sedute aperte del Consiglio comunale o provinciale su singoli temi*.

Più recentemente, nell'ambito del processo di riforma costituzionale del Titolo V°, è stato introdotto l'articolo 118 sull'attuazione del principio di sussidiarietà orizzontale, per offrire ulteriori spazi di cittadinanza attiva nella gestione della cosa pubblica.

L'attuazione di questi vari strumenti prevede delle modalità specifiche previste dalle normative di riferimento e da regolamenti contenuti nello Statuto degli Enti Pubblici.

Nella prassi corrente, come vedremo, solo alcuni tra questi vari strumenti sono promossi adeguatamente, mentre altri sono poco conosciuti e utilizzati, sia all'interno delle istituzioni che tra la cittadinanza.

Si tratta di una prima criticità cronica che vanifica le potenzialità di questi strumenti di diritto, a disposizione dei vari attori locali nel promuovere processi decisionali maggiormente inclusivi.

Altri strumenti operativi di supporto a politiche di settore tecnicamente complesse, ad esempio nel campo della programmazione e pianificazione territoriale e dello sviluppo locale, e rivolti a specifici attori (in primis Enti pubblici, settore imprenditoriale, organizzazioni sindacali, enti di controllo), prevedono a loro volta opportunità di partecipazione attiva. Tra i più noti:

- *Accordi volontari*,
- *Tavoli di concertazione tematici*,
- *Protocolli d'intesa*,
- *Conferenze dei Servizi*,
- *Patti per la Salute*,
- *Piani di Zona*.

Ancora più specifici sono strumenti e Piani di settore che permettono spazi di partecipazione "tecnica" quali:

- *Valutazione di Impatto Ambientale (VIA)*,
- *Valutazione Ambientale Strategica (VAS)*
- *Programmi di Riqualificazione Urbana*,
- *Protocolli d'Intesa*,
- *Accordi di programma*,
- *Contratti di quartiere*,
- *Patti Territoriali*,
- *Contratti d'Area*,
- *Programmi di riqualificazione urbana e di sviluppo sostenibile del territorio (PRUSST)*,
- *Piani Strategici*.

Molti di questi strumenti indicano esplicitamente la concertazione come modalità di decisione condivisa nella definizione di obiettivi e nell'allocazione di risorse di finanziamento.

Gli attori coinvolti sono principalmente quelli maggiormente organizzati e consolidati (Enti locali, associazioni di categoria, organizzazioni sindacali ed enti di controllo).

Non sono invece sempre chiare le modalità riguardanti la gestione di questa partecipazione concertativa. Nella pratica, gli incontri, articolati in pochi incontri periodici, sono principalmente di tipo consultivo.

Alcuni di questi strumenti recepiscono più o meno consapevolmente i presupposti di riferimento della governance in tutte le fasi del ciclo di vita dei progetti, cosiddetti di *governance*, indicata dal Libro Bianco dell'Unione Europea

Se gli strumenti normativi che permettono la partecipazione di semplici cittadini o di gruppi organizzati sono previsti da specifiche norme e promossi da Enti Pubblici, esistono altri più recenti strumenti volontari di partecipazione inclusiva, promossi sia da Amministrazioni locali che da parte di altri attori sociali, economici, di tipo volontario, ossia senza particolari procedure amministrative o tempi stabiliti da legge o normative, come ad esempio:

- Agende 21 Locali,
- Laboratori di Urbanistica Partecipata,
- Bilanci Partecipativi,
- Responsabilità Sociale d'Impresa,
- Tavoli di confronto Imprese e comunità locali,

Questi strumenti possono implicare modalità operative piuttosto informali o formali, strutturate in modo semplice o complesso, più o meno articolate nel tempo, come: Gruppi di lavoro tematici, Forum, Focus group, Interviste, Indagini pubbliche sulla percezione della qualità della vita o su singole questioni di dibattito, o informali come Campagne di sensibilizzazione pubbliche, Incontri pubblici su singoli temi-questioni, Mostre.

Negli ultimi anni si sono inoltre introdotti e sperimentate, di supporto ai nuovi strumenti volontari, specifiche tecniche di conduzione e facilitazione di processi partecipati, alcune codificate con apposite procedure e utilizzate in varie fasi di lavoro e in funzione degli obiettivi e degli attori coinvolti, prevalentemente di origine anglosassone (es. *Open Space Technology*, *Scenario Workshops*, *Metaplan*, *Project Cycle Management*).

Gli strumenti volontari offrono il vantaggio di essere maggiormente flessibili e adattabili, sia in termini progettuali che gestionali in funzione degli obiettivi del progetto in questione, che degli attori promotori e coinvolti. Tuttavia, hanno il limite di non essere cogenti sull'effettiva attuazione degli esiti di quanto emerso sia per chi promuove che per gli attori che vi partecipano, e in generale perché mancano risorse certe a differenza di quelli di tipo normativo.

La conflittualità tra domanda e offerta di partecipazione.

Se l'offerta della gamma di strumenti normativi e volontari per favorire una partecipazione attiva e processi decisionali inclusivi è molto articolata, con oltre quindici opportunità-strumenti a disposizione di enti locali, cittadini, stakeholders, sono tuttavia sempre più numerosi i casi di micro e macro conflitti territoriali, su singoli temi, da parte di gruppi di cittadini, organizzati in comitati tematici, ma anche di attori organizzati, che protestano rispetto ad un progetto in corso, o all'idea di un possibile progetto, che potrebbe ridurre la sicurezza e la qualità della vita di una comunità o di un gruppo di abitanti, e che chiedono soprattutto di "poter contare" maggiormente rispetto ad una decisione istituzionale, che direttamente o indirettamente, li riguarda, sia a breve che a medio e lungo termine.

La nascita di numerosi comitati locali auto-organizzati che si oppongono ad ipotesi di progetti sul territorio, comunemente e semplicisticamente definita come sindrome NIMBY (*Not In My BackYard*, "non nel mio giardino"), costituisce un indicatore di criticità sul grado di coinvolgimento dei processi decisionali istituzionali.

Queste iniziative "dal basso" di partecipazione sono spesso un automatismo in risposta ad un'altra sindrome, di tipo istituzionale, che perpetua modelli e processi decisionali "dall'alto", di *government* con processi decisionali unilaterali, se comparato ai nuovi approcci di *governance*. Questo approccio molto comune di decisione, comunque legittimo come elemento di democrazia rappresentativa, viene anche riassunto con l'acronimo DAD (*Decido-Annuncio-Difendo*).

Secondo questo approccio, orientato alla consultazione "a valle" del ciclo di vita del processo decisionale, l'Amministrazione prende una decisione o elabora un progetto sulla base di proprie logiche, concordandone gli aspetti strategici con tecnici e in tavoli di concertazione bilaterali con alcuni attori in particolare, dei quali si ritiene imprescindibile il coinvolgimento. Quando "l'impianto" del progetto e della *Decisione* è complessivamente compiuto, si passa al suo *Annuncio* alla cittadinanza o ad altri attori non coinvolti in precedenza. E' a questo punto che possono insorgere conflitti e opposizioni.

Con l'approccio DAD si ritiene che la difesa tecnica e razionale, con dati scientifici possa convincere una presunta emotività e non competenza dei partecipanti non esperti.

Moltissimi casi nella realtà regionale dimostrano i limiti di tale impostazione e, al contrario, come effetto opposto, la complicazione e rallentamento di processi decisionali, con costi economici, sociali, istituzionali, progettuali.

In sintesi, mentre la gamma degli strumenti di offerta di partecipazione e inclusione si è formalmente notevolmente arricchita, parallelamente si evidenziano da varie fonti crescenti conflitti e criticità rispetto alla carenza di spazi e strumenti di coinvolgimento e di partecipazione pubblica nei processi decisionali.

La domanda e offerta di partecipazione sembrerebbero non incontrarsi in termini formali con molte questioni aperte. Elementi di indagine che hanno portato all'organizzazione dei 9 focus group provinciali.

2. Gli Obiettivi dei 9 Focus Group provinciali di ascolto e confronto intersettoriale

Partendo da un precedente focus group regionale di confronto multistakeholder sui temi della governance nel 2005, e più recentemente da un contesto di indagine e monitoraggio su alcuni strumenti di governance di supporto a politiche di sostenibilità su scala regionale e relative domande di indagine su questioni aperte legate a partecipazione e processi decisionali, l'iniziativa del tour itinerante di focus group provinciali si è posta i seguenti diversi obiettivi:

- Rilevare in modo aggiornato su scala regionale le esperienze e gli ambiti di partecipazione di vari stakeholders su scala provinciale rispetto ai vari strumenti di governance-politiche partecipate per lo sviluppo sostenibile locale.
- Ascoltare la percezione di vari stakeholders su scala regionale rispetto ai vari strumenti di governance-politiche partecipate per lo sviluppo sostenibile locale.
- Valutare e confrontare i punti di forza e di debolezza dei vari strumenti di partecipazione istituzionali dal punto di vista dei vari stakeholders.
- Individuare in modo partecipato possibili fattori, condizioni e azioni di miglioramento.
- Stimolare un ruolo propositivo e un contributo dei vari stakeholders nei processi decisionali per le politiche di sostenibilità.
- Stimolare responsabilità operative decentrate sul territorio e stimolo al coordinamento provinciale (governance multi-livello).
- Raccolta diretta di informazioni e contributi aggiornati da diversi punti di vista di settore, per contribuire ad una maggiore efficacia delle politiche pubbliche per lo sviluppo sostenibile sia su scala regionale che provinciale.

3. Metodologia

I focus group si sono svolti nel periodo tra novembre 2006 e marzo 2007, presso le sedi delle nove Province.

E' stato privilegiato un approccio mirato ad avere la più ampia rappresentanza di "punti di vista" diversi, e di indagare e confrontare "in loco" le determinate caratteristiche e punti di vista locali specifici di ogni attore in ogni Provincia.

Dal punto di vista operativo è stato usato un approccio di gestione-conduzione con *focus group*, per permettere un adeguato approfondimento con diversi interventi da parte dei vari partecipanti aderenti, articolato su specifiche domande di discussione.

Ogni intervento di ogni partecipante / stakeholders è stato trascritto e visualizzato in tempo reale, come elemento di trasparenza e come elemento di discussione strutturata in tempi circoscritti.

I partecipanti invitati per ciascun Focus Group Provinciale sono stati selezionati tra le seguenti 12 categorie (accorpate in 10):

- Enti pubblici,
- Agenzie di controllo (es. ATO, Az. USL, ARPA etc.),
- Agenzie di Sviluppo del territorio (HERA, CCIAA, INBAR etc.),
- Comitati di Cittadini
- Sindacati,
- Ordini professionali,
- Associazioni Imprenditoriali,
- Associazioni dei Consumatori,
- Associazioni Ambientaliste,
- Associazioni no-profit,
- Terzo Settore
- Mondo Scuola
- Università

L'invito formale e l'ingaggio dei vari rappresentati-stakeholders sul territorio provinciale è stato delegato alle singole Province, e svolto sia via lettera che per posta elettronica.

Hanno partecipato complessivamente 98 rappresentanti di 12 categorie su scala regionale.

Le Domande di lavoro

1. In quali tavoli tematici di partecipazione, a livello regionale e territoriale, siete maggiormente coinvolti ?

2. In quali fasi del processo decisionale (Informazione – Consultazione – Progettazione Partecipata – Autonomia Progettuale / Analisi dei problemi – ideazione soluzioni – Elaborazione progetti – Realizzazione e Gestione – Verifica e Valutazione) siete solitamente coinvolti ?

3. Quali ostacoli/ limiti incontrate ? Perché ?

4. Quali risultati positivi ? Perché ?

5. Quali fattori e condizioni istituzionali e dei singoli attori riteniate siano cruciali per migliorare le politiche di sviluppo sostenibile maggiormente inclusive ed efficaci ?

6. Quali azioni e strumenti operativi possono essere prioritari e migliorati ?

7. Quale contributo dei singoli attori/stakeholders per il miglioramento della governance ambientale ?

Come base metodologica di discussione, confronto e valutazione dei 9 focus group, si è fatto riferimento a due variabili:

- livello di partecipazione;
- fase di partecipazione (rispetto al ciclo di vita classico di un progetto-presa alla decisione), schematizzate nella seguente tabella:

Tab. 1. Le fasi di progetto e i livelli di partecipazione nei processi decisionali

<i>Fasi progetto Fasi di Partecipazione</i>	Analisi problemi	Ideazione soluzioni	Elaborazione progetti	Realizzazione e gestione	Verifica e valutazione
Autonomia progettuale					
Progettazione e partecipata					
Consultazione					
Informazione					

Per il livello di informazione, si intende che l'Ente promotore del processo fornisce informazioni su un progetto realizzato o che intende realizzare (processo ad "una via"). Le decisioni sono state prese, gli attori hanno l'opportunità di ottenere informazioni in merito, ma non ci sono spazi per rilevare comprensione, opinioni.

A livello di consultazione, la relazione è dialogica, a "due vie", di scambio di informazioni e pareri tra il soggetto promotore e il soggetto partecipante. Le decisioni finali sono tuttavia prese dal promotore del processo/progetto; gli attori hanno una limitata opportunità di influenzare le decisioni anche se hanno influenza nelle informazioni che forniscono.

Per il livello di Progettazione partecipata, l'analisi e l'elaborazione di progetti sono definiti tra vari attori. Le decisioni per la loro realizzazione sono di tipo multilivello in base a competenze, risorse e responsabilità. Alcune da parte dell'Ente promotore, altre da parte dei singoli attori che hanno partecipato, altre in partnership. E' il caso dei processi di A21L o di Piani Integrati o di progetti in partnership sia volontari o supportati dalle normative di settore. Possono rientrare anche in questo livello i processi in cui le decisioni sono prese dal promotore, realizzate in gran parte da questo, ma chiaramente ispirate dagli attori coinvolti.

Il livello di autonomia progettuale o *empowerment* è quello in cui gli attori non hanno solo la delega a decidere ma sono in grado di esercitarla, definendo e gestendo autonomamente progetti "con le proprie gambe", dove ad esempio un ente pubblico può supportare la sua realizzazione.

4. I partecipanti (stakeholders per singoli focus group provinciali)

Provincia di Bologna

- Fabrizio Ungarelli - CISL
- Manuela Cappelli - Ass. Amici della Terra
- Filomena Massaro - Dirigente scolastico Istituto Comprensivo Montereenzio
- Alessandro Mengozzi - Rete Nuovo Municipio – Università Bologna
- Ilaria Rizzo - WWF
- Angela Amadori - Istituto Comprensivo Castelmaggiore
- Cinzia Tampieri - Greenpeace
- Paola Bertoni - C.P.G.E.V. (Corpo Provinciale Guardie Ecologiche Volontarie) Bologna
- Raffaella Gueze e Francesco Tutino - Comune di Bologna
- Alessandro Marata - Ordine Architetti
- Antonio Iascone - Ordine Ingegneri
- Riccardo Salasso - UIL Bologna
- Pier Luigi Stefani - VolaBo CSV
- Daniela del Gaudio - Figura di Sistema Distretto S. Lazzaro e Libero professionista
- Prof. R. Lewanski - Legambiente Bologna

Provincia di Ferrara

- Giuseppe Ruzziconi – AMI Ferrara
- Giulia Righetti – Arciragazzi Ferrara
- Giorgio Zavatti – ASCOM Ferrara
- Simone Paltrinieri – Ferrara Terzo Mondo/Commercio Alternativo
- Paolo Dal Buono – Assonautica - Associazione Nazionale per la Nautica da Diporto
- Maria Caterina Sateriale – Az. USL - Piani Per la Salute
- Bruno Zannoni – CDS - Centro ricerche Documentazione Studi - Coop. a r.l. Ferrara
- Alessandro Medici – Università di Ferrara
- Matteo Frighi – Collegio dei Geometri di Ferrara
- Alessandro Zangara – Comitato Cittadini Parchino Schiaccianoci
- Violetta Fabbri – Comune di Bondeno
- Alberto Bassi – Comune di Ferrara
- Barbara Paron – Comune di Vigarano Mainarda - Assessore Consigliere Attività Produttive, Polizia urbana, Ambiente, Personale
- Rossano Guerra – Federconsumatori
- Alberto Rossi – Federmanager - APDAI - Federazione Nazionale Dirigenti Aziende Industriali Ferrara
- Lorenzo Borghi – LIPU Sezione di Ferrara
- Anna Tambini – NL Properties

Uditori

- Alberto Guzzinati – **Circoscrizione Zona Nord - Comune di Ferrara**
- Andrea Menegatti – **Collegio Provinciale IPASVI - Infermieri Professionali, Assistenti Sanitari, Vigilatrici d'Infanzia**
- Francesco Vigorelli – **Comitato Cittadini Parchino Schiaccianoci**
- Elena Romani – **Comune di Ferrara**
- Sergio Soffiati – **Confartigianato**
- Giancarlo Moretti – **Consorzio Cooperativa Costruzioni**
- Paola Policardi – **Centro di Ateneo per la Cooperazione allo Sviluppo Internazionale**
- Guido Garbellini – **UPA - Unione Provinciale Agricoltori**

Provincia di Forlì-Cesena

- Alessandro Pullini – **INBAR Sez. Forlì-Cesena**
- Luciano Santarelli – **Confcommercio**
- Lorenzo Biguzzi – **Api Forlì**
- Barbara Zanetti – **Confcooperative**
- Francesca Fabi – **Federconsumatori**
- Claudio Gavelli – **Acer**
- Fausto Folti – **Cna Forlì-Cesena**
- Zanfini Raffaella e Ing. Franco Gabellini – **Hera Forlì-Cesena**
- Aligi Gardini – **Azienda Usi Forlì-Cesena**
- Raffaella Milandri – **Romagna Acque / Alpina Acque**
- Antonio Zampina e Francesca Fiorini – **Legacoop Forlì-Cesena**
- Luca Bartoletti – **CISE Az. Spec. CCIAA Forlì-Cesena**
- Prof. Pasini Mario – **Ass. Forlì-Romagna**
- Pasquale Fantacone – **Collegio Nazionale degli Agrotecnici**
- Zagnoli Ivan – **UIL Forlì-Cesena**
- Forlai Edgardo – **Italia Nostra Forlì-Cesena**
- Luisa Zorzan – **Questura Forlì URP Forlì-Cesena**
- Felice Ronca – **Questura Forlì-Cesena**
- Roberto Riguzzi – **Ass. alla qualificazione e sviluppo ambientale Prov. Forlì-Cesena**

Provincia di Modena

- Anna Taddei – Ordine degli Architetti, Pianificatori, Paesaggisti e Conservatori Provincia di Modena
- Mauro Zanichelli – WWF Modena
- Fabrizio Migliori – IIS Paradisi Vignola
- Pasquale Coscia – CISL Modena
- Andrea Canetti – Confindustria Ceramica
- Ivan Bignardi – CNA Modena
- Rosa Frammartino – Forum Prov.le Terzo Settore
- Giovanni Rompianesi – Provincia di Modena

Provincia di Parma

- Silvia Sedazzari – Rete Respira
- Roberto Roberti – Legacoop.
- Paolo Casalini – WWF Sez. Parma
- Maria Chiara Albertini – U.P.I.

Provincia di Piacenza

- Lorenzo Spagnoli – Forum Urbanistica Partecipata
- Paolo Lega – Provincia di Piacenza
- Marcello Motta – Provincia di Piacenza
- Giuseppe Castelnuovo – Legambiente
- Tiziano Chiocchi – Comune di Fiorenzuola
- Nanda Montanari – Ass.ne Ambiente e Lavoro
- Carla Mozzoni – Confindustria Piacenza
- Massimo Assandri – URCA
- Antonio Palladini – CIA

Provincia di Ravenna

- Gilberto Villa – ASCOM Confcommercio Provinciale
- Gino Mazzone – Comitato Unitario Professioni (CUP)
- Gino Bolognesi – Confesercenti
- Giacinto De Renzi – Legambiente Ravenna
- Andrea Contin – Università degli Studi di Bologna / Polo Ravenna
- Graziella Cortesi – Ass.ne “Per gli altri” (CSV Ravenna)
- Giorgio Graziani – CISL Prov.le Ravenna

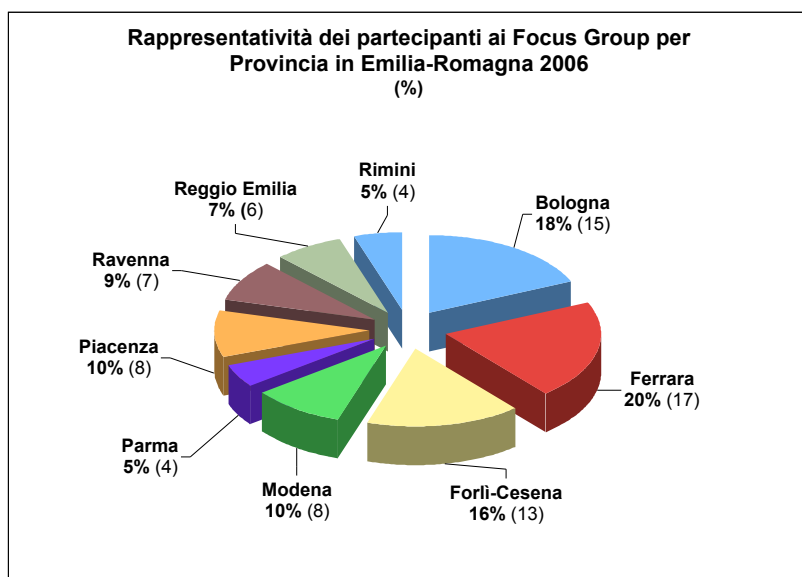
Provincia di Reggio Emilia

- Mauro Ponzi – **Consorzio Oscar Romero**
- Agostino Verona – **Coldiretti Prov. Reggio E.**
- Duilio Cangiarì – **Parco Secchia**
- Enrico Buoncuore – **Ass. Industriali Prov. Reggio E.**
- Marco Pecorari – **Legacoop. Prov. Reggio E.**
- Floriana Montanari - **Comune Cavriago**

Provincia di Rimini

- Giancarlo Fabbri – **Coordinamento Dirigenti Provincia di Rimini Ufficio Scolastico Provinciale (USP)**
- Monica Sorci – **WWF Rimini e referente Arboreto di Mondaino**
- Aldo Frulla – **Rifiuti Zero e Ass. La Paz Rimini**
- Loredana Urbini – **VolontaRimini CSV**

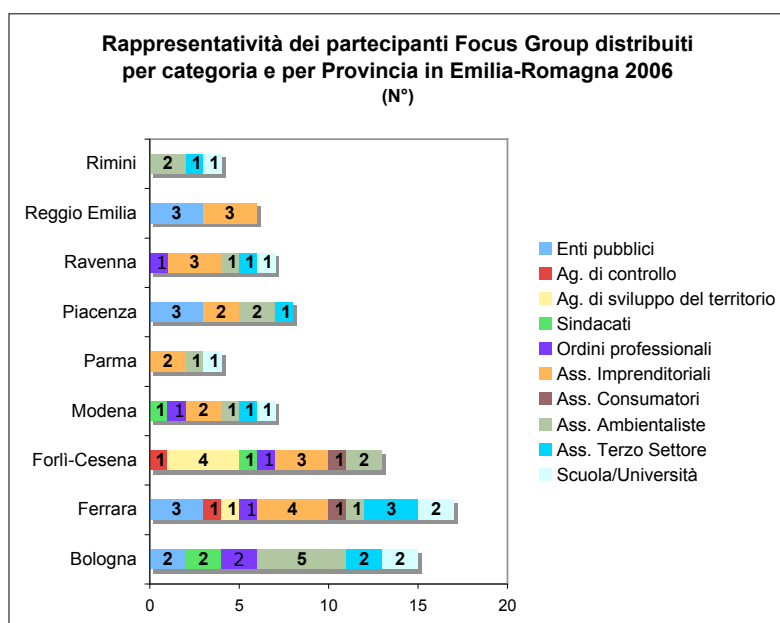
Come emerge dal grafico riportato, la rappresentatività dei partecipanti per singole Province è stata eterogenea dal punto di vista quantitativo: il maggior numero di attori partecipanti è stato presente ai Focus Group in Provincia di Ferrara (17 partecipanti + uditori), di Bologna (15) e di Forlì-Cesena (13). Seguono le Province di Modena e Piacenza con 8 presenze, Ravenna con 7 e Reggio Emilia con 6 partecipanti, Parma e Rimini con 4 partecipanti cadauno.



Per quanto riguarda la rappresentatività dei vari attori durante gli incontri provinciali, si può notare come sia le Province con un maggiore numero di partecipanti che quelle con numero inferiore, siano riuscite ad ottenere una buona rappresentanza delle 10 categorie individuate inizialmente al fine di ottenere il più ampio spettro di punti di vista / prospettive multiple, eterogeneità di attori.

Certamente le Province di Bologna e Ferrara hanno disposto di maggiori contributi sia in termini quantitativi che qualitativi rispetto ad altre.

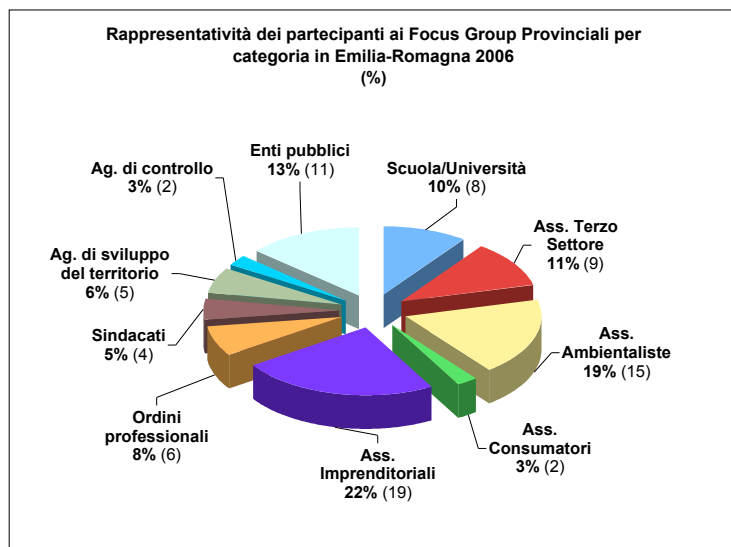
Quello che si è riscontrato è stata la tendenza ad avere, mediamente, un rappresentante per ogni categoria segnalata.



E' rilevante notare come è variata la rappresentatività dei partecipanti in base alle categorie di riferimento. Preponderante è stata la presenza delle Associazioni Imprenditoriali, come Cna, Confindustria, Coldiretti, Confcommercio, Legacoop, Uni etc., attestandosi su una percentuale del 22%.

Secondariamente, significativa è stata la presenza sia delle Associazioni Ambientaliste (19%) – Legambiente, WWF, Greenpeace, Lipu etc.- che degli Enti Pubblici (13%), rappresentati principalmente da Comuni e Consorzi. Le Associazioni del volontariato sociale (11%) e il Mondo Scuola e Università (10%) si sono attestate circa alle stesse percentuali, seguite, con una leggera flessione, dagli Ordini professionali come architetti, ingegneri, geometri etc. (8%).

Seguono in percentuali minori si sono rilevate tra i Sindacati e le Agenzie di Sviluppo, tra il 6% e il 5% e , infine, tra le Associazioni dei consumatori e le Agenzie di controllo, con il 3%.



5. Gli esiti di sintesi dei 9 focus group provinciali intersettoriali

N.b. Di seguito sono sintetizzati gli interventi emersi dai 9 focus group da parte dei 98 partecipanti-stakeholders. Per una distinzione puntuale degli interventi dei singoli partecipanti si rimanda ai Rapporti integrali dei singoli focus group provinciali e agli interventi come categorie di stakeholders per singole Province come elemento di comparazione (vedi Allegati).

Gli ambiti e i livelli di partecipazione

- La quasi totalità degli stakeholders partecipanti ai nove focus group provinciali dichiara di essere invitata e coinvolta come organizzazione ad un'ampia gamma di momenti di partecipazione su numerosi ambiti tematici riguardanti tutte le politiche pubbliche di tipo normativo di settore: Piani di Settore (Energia, Trasporti, Acque, Aria, Turismo, Attività Estrattive, Agricoltura, Paesaggio, Biodiversità), Pianificazione territoriale di area vasta (PTCP), urbanistica locale (PSC), Politiche Sociali (Piani per la Salute, Piani Sociali di Zona), Patti per lo Sviluppo locale, Conferenze di Servizio, per quanto concerne gli Enti pubblici;
- Molti attori sono coinvolti anche in percorsi di partecipazione e Piani di Azione di tipo volontario (non previsto dalle normative), come Agenda 21 Locale, Bilanci Sociali, Sistemi di gestione ambientale territoriale; i percorsi di Agenda 21 Locale risultano essere gli strumenti di governance volontaria più diffusi per una partecipazione intersettoriale;
- Per quanto concerne i livelli di partecipazione, la maggioranza è in generale invitata prevalentemente a livello di informazione, consultazione per fornire commenti ed osservazioni a progetti e piani previsti in attuazione di procedure e normative provinciali e regionali. In alcuni casi, in base al tema, anche a livello di co-progettazione o progettazione partecipata, ma più nel settore delle politiche sociali, dell'istruzione o in alcuni processi volontari o di urbanistica partecipata;
- Per quanto riguarda il "quando" della partecipazione dei vari attori/settori, ossia le varie fasi tipiche di un progetto-processo decisionale (cfr. tab. 1), la maggioranza degli stakeholders dichiara di essere coinvolta-invitata a partecipare principalmente in fase finale di definizione di piani e progetti, ma può variare in base agli ambiti tematici, a livello di singoli stakeholders e anche in funzione delle sedi operative, dove la partecipazione avviene per diverse fasi del ciclo. Per le politiche sociali, istruzione, la partecipazione avviene anche a livello di gestione ex-novo di piani e progetti. Raramente la partecipazione viene richiesta nelle fasi di valutazione-monitoraggio di politiche e progetti. In alcuni casi di strumenti di partecipazione su piani volontari gli inviti alla partecipazione sono fatti nelle varie fasi di lavoro, dall'analisi iniziale alla progettazione, all'attuazione al monitoraggio (es. Agende 21Locali, progetti di educazione ambientale);
- In base al livello di partecipazione istituzionale (regionale, provinciale, comunale, intercomunale), alcuni soggetti sono proponenti su scala periferica mentre sono soggetti partecipanti in processi di consultazione strategica (es. Comuni, Enti parapubblici, Aziende Trasporto Locali, Enti di controllo).
- I Tavoli istituzionali e volontari in cui è meno richiesta la partecipazione sono quelli a livello regionale e riguardano le strategie per i Piani di Settore.
- Le fasi dove avviene la partecipazione promossa dai Comuni sono a tre livelli:
 - 1) informazione durante o ex-post dei progetti promossi;
 - 2) coinvolgimento su iniziative dirette;
 - 3) coinvolgimento su iniziative di "terzi" che il Comune autorizza.
- I Comitati di cittadini si "auto-coinvolgono" in vari tavoli dove proporre i propri progetti;

Criticità dei processi-processi decisionali partecipati

Rispetto agli Enti pubblici promotori:

- In modo trasversale i vari stakeholders nelle 9 Province evidenziano un eccesso di Tavoli di partecipazione (consultazione) proposti dagli Enti pubblici su temi simili e con gli stessi attori;
- Manca spesso ai partecipanti, un quadro chiaro ed organizzato nel capire quali e quanti tavoli sono già attivi su temi e obiettivi simili, quali collegamenti e risorse esistono tra di loro.
- Spesso non è chiaro sia il livello di partecipazione offerta che il livello di avanzamento dell'iniziativa in discussione.
- L'effetto non voluto di questo eccesso di offerta di strumenti di partecipazione è quello di creare aspettative eccessive sulle ricadute e quindi frustrazioni e scarsa credibilità dei percorsi avviati. Si genera inoltre una estremizzazione dell'interesse particolare.
- Spesso i vari attori sul territorio, convocati ai tavoli tematici, hanno la sensazione che i progetti siano già stati decisi, che ci sia una scarsa disponibilità a modificare decisioni già prese in sede politica. Si avverte l'inutilità ad intervenire ai tavoli decisionali percependo di essere stati invitati più per ascoltare che per proporre.
- C'è il rischio di una "liturgia" della consultazione solo formale se non sono recepite in parte le proposte che emergono dai partecipanti invitati.
- Si parla di multi-settorialità dell'azione amministrativa, ma nella realtà quotidiana si lavora prevalentemente con tavoli settoriali e spesso con categorie non sempre rappresentative della diversità di interessi esistenti.
- In alcuni casi la consultazione è breve su temi delicati (es. Piano dell'Acqua) mentre su altri temi i percorsi sono spesso troppo articolati e lunghi (es. Piano Urbano Mobilità). A volte non si avviano le azioni di Piani già approvati (es. PPGR) nei tempi previsti; per alcuni piani non si dà abbastanza tempo per elaborare le proprie osservazioni.
- I limiti sono l'abuso di momenti di partecipazione da parte degli Enti pubblici, a volte come "moda", o spesso come "via di fuga" quando non si sa come uscire dai problemi. Con la nascita di tanti comitati di cittadini si rischia di delegittimare le rappresentanze intermedie; non sempre la presenza significa una ricaduta, un recepimento delle proposte.
- L'eccesso di concertazione, se non organizzato con tempi e regole precise, può svilire la capacità di prendere scelte chiare su scelte urgenti e strategiche. Chi è stato eletto deve decidere assumendosi responsabilità dopo una ragionevole consultazione. Ulteriori problemi di lentezza nella presa alla decisione sono dovuti ai cambi di legislatura e ai nuovi Assessori che portano a dovere ripartire con nuovi tavoli su temi trattati/discussi da anni.
- Spesso le riunioni di confronto/osservazioni vengono indette contemporaneamente e quindi resta poco tempo per informare internamente all'organizzazione, informare gli associati e successivamente fare osservazioni più preparate.
- Spesso alcuni tavoli si aprono ma "non si chiudono", forse per colpa dei tempi dell'Unione Europea che condiziona i tempi di approvazione della Regione e delle Province (es. Piani di Sviluppo Rurale).
- Nelle varie consultazioni tematiche, gli Enti locali non chiariscono le scelte sulle quali ci sarà disponibilità a recepire/modificare la decisione finale.

- Problemi di rappresentatività delle persone invitate, ovvero nell'essere rappresentati in modo appropriato in base alle competenze richieste ai tavoli di discussione e alla quantità di soggetti rappresentati.
- Anche quando si fanno percorsi molto coinvolgenti alla fine si ottengono pochi risultati. Es. sulle politiche sociali come i Piani di Zona;
- Difficoltà a seguire la crescente complessità di temi/progetti in termini di tempo e di competenze come associazioni di settore. Il coinvolgimento e contributo richiesto avviene spesso con tempi molto brevi e questo mette in difficoltà di termini di coordinamento con gli associati.
- Carenza di partecipazione in fase di monitoraggio e controllo dei processi su cui si è stati coinvolti;
- Spesso la documentazione non è fornita in anticipo, prima degli incontri di partecipazione; ne viene invece distribuita troppa (es. PSC) quando si è in fase finale della decisione: in questo modo non è possibile fornire un contributo utile. Di conseguenza, non è chiaro se il contributo fornito sia recepito, non è data una risposta argomentata e quindi rimane l'insoddisfazione dei partecipanti.
- Per quanto riguarda il processo di A21L, inizialmente positivo, una volta arrivati alla definizione del Piano di Azione, non è stato assunto come proprio dalle Province, non avendo visto una presa di responsabilità da parte di chi aveva promosso il processo e da altri attori coinvolti.
- Le Agende 21 affrontano molti temi ma in sostanza non si vedono reali decisioni condivise. E' rimasto irrisolto il collegamento con gli strumenti di Pianificazione. Le A21L non dovrebbero essere interpretate come processo "neutrale", in quanto dal documento ONU e i principi di Aalborg sono indicati obiettivi ben precisi da raggiungere di sostenibilità.
- C'è un problema di rappresentanza nei tavoli di A21L; alcuni attori pur partecipando ad A21L sanno che le vere decisioni si prendono su altri Tavoli.
- Nei Piani Per la Salute spesso è mancata o scarsa partecipazione di istituzioni importanti come la Scuola; la nascita di tanti tavoli tematici disperdono la risorsa della partecipazione e rischiano di diventare tavoli di interesse, di difesa di gruppi ristretti. Nel tempo, al 4° anno di PPS, da 300 partecipanti si è passati a 70 partecipanti. Su scala locale, molti partecipanti passano da un tavolo all'altro.
- A livello regionale, sono stati creati numerosi nuovi tavoli ma i temi della salute non sono entrati in diversi processi partecipati (ad es. A21); spesso, infatti, c'è confusione tra i termini salute e sanità (i Piani per la Salute non sono i Piani Sanitari). In molti tavoli si parla di servizi più che di obiettivi; importante distinguere le priorità per evitare incomprensioni.

A livello degli stakeholders:

- Gli Enti pubblici avvertono la necessità di chiarire la distinzione tra ruolo politico e tecnico nel prendere decisioni ai tavoli tematici.
- Difficoltà a coinvolgere nuovi attori, ai tavoli si presentano spesso gli stessi attori, che hanno tempo appropriato per incontri in orari non adatti per chi fa volontariato.
- In generale, si avverte ancora una scarsa sensibilità sui temi della sostenibilità – in particolare sui temi di sviluppo e uso del territorio e sulla logistica/trasporto- e della partecipazione-inclusione da parte di tutti gli attori sul territorio.
- Scarsa sensibilità e consapevolezza sulle implicazioni ambientali a livello politico.
- Per A21L, scarsa presa di responsabilità da parte di molti soggetti partecipanti promotori dei progetti.

-
- Difficoltà degli Enti locali ad aggiornarsi e coordinarsi rispetto ai nuovi strumenti per attuare politiche di sostenibilità.
 - Problemi a rapportarsi con i piccoli Comuni e sindaci.
 - Discontinuità nella partecipazione dovuta alla difficoltà da parte degli stakeholders a seguire in termini di tempo e competenze tutti i tavoli a cui si è invitati.
 - Difficoltà ad essere coinvolti a livello regionale in tavoli e percorsi di partecipazione.

A livello di processo:

- Problemi di lentezza nel prendere decisioni dovuti ai cambi di legislatura.
- Lunghi tempi di risposta, di partecipazione e per l'attuazione dei progetti
- Mancanza di un reale collegamento fra settore pubblico e privato (realizzazione di identici progetti).
- Mancanza di coordinamento strategico complessivo che comporta uno scarso coordinamento e dialogo tra i vari tavoli.
- Attivazione parallela di più iniziative di partecipazione che trattano stessi temi e che generano scelte di partecipazione da parte degli attori.
- Carente e non sempre corretta informazione e comunicazione alle persone coinvolte sulle modalità del processo decisionale partecipato relativamente ai vari progetti: in fase iniziale non fornita, al contrario, troppa in fase finale non permettendo così ai partecipanti stessi di fornire un contributo utile (scarsa preparazione degli attori prima degli incontri).
- Difficoltà nel reperimento di risorse economiche, nell'accesso a finanziamenti; le risorse disponibili sono spesso inadeguate.
- Nonostante si arrivi a una decisione, si avverte uno scarso recepimento e riscontro di fronte alle proposte elaborate.
- Difficoltà a definire obiettivi e soluzioni condivise per i troppi interessi difesi nei vari tavoli da parte dei partecipanti, che spesso assumono posizioni poco costruttive estremizzando l'interesse particolare, e a dare, poi, seguito ai processi partecipati attivati.

A livello metodologico:

- Difficoltà nella comprensione terminologica tra tecnici e attori locali.
- Difficoltà ad avere una partecipazione rappresentativa: spesso mancano rappresentanti significativi come le istituzioni o le imprese oppure non si attribuisce correttamente un "peso" agli interventi dei diversi attori.
- Problema di chiarezza da parte dei promotori nella definizione di obiettivi, metodi e risultati attesi all'inizio del processo partecipato.
- Difficoltà a cogliere il principio di co-responsabilità da parte di molti portatori di interesse nell'applicazione di Piani di Azione nelle politiche di sostenibilità (es. A21L)
- L'approccio DAD (Decido Annuncio Difendo) rimane ancora molto frequente nelle realtà locali.
- Scarsa abitudine negli Enti pubblici a gestire gruppi intersettoriali su temi trasversali in tempi brevi.

Punti di forza dei processi partecipati

A livello degli stakeholders

- Il fatto di stare intorno ad un "tavolo", in rappresentanza dei diversi soggetti espressione della Società Civile, costituisce una garanzia di partecipazione democratica e facilita il superamento degli egoismi legati ai bisogni dei singoli soggetti e dei territori.
- Un momento di analisi comune e d'incontro fra le rispettive aspettative ed i diversi bisogni costringe ognuno ad ascoltare gli altri mettendoli tutti in positiva relazione.
- Valorizzazione delle persone soddisfatte al termine dei processi partecipati.
- Aumento del livello di conoscenza tra i vari attori che genera un arricchimento reciproco attraverso maggiore comprensione ed interazione e la creazione di alleanze, istituzionali e non, sulle priorità discusse.
- Riuscire ad esercitare il proprio ruolo e rendere disponibili le proprie competenze.
- Maggiore consapevolezza e condivisione su situazioni di criticità.
- Favorire un coinvolgimento proattivo dei cittadini da parte delle istituzioni.
- Favorire il dialogo con gli amministratori.
- Opportunità di entrare in contatto con diverse tipologie di enti nei vari tavoli (es. attività intersettoriali con vari soggetti in A21); possibilità di dare concretezza a concetti teorici con risultati pratici; anche a livello internazionale, possibilità di entrare in contatto con altri soggetti stranieri.
- I tavoli contribuiscono comunque ad una maggiore coesione sociale.
- Opportunità di aggiornamento rispetto ai problemi e opportunità di visibilità alle diverse sensibilità di vari attori sociali. Possibilità di coinvolgimento e controllo dal basso del territorio.
- La prima fase di A21L è stata un'azione straordinaria per la conoscenza intersettoriale del territorio e per la definizione di idee e progetti per la sostenibilità locale; si è trattato di un vero processo di governance.
- L'A21 è servita anche per altri progetti come Piani Strategici. Andrebbe ripresa l'esperienza della prima fase dell'Agenda 21L coordinandosi meglio. Diversi temi A21, infatti, sono stati recepiti in altri Piani.
- Agenda 21 Locale rappresenta una delle poche occasioni di confronto con punti di vista diversi, rappresentando un momento di crescita di democrazia. Ci si misura, infatti, in termini di competenze e di qualità del progetto e si dà la possibilità di poter dire di non essere d'accordo senza denigrare altri, senza pregiudizi.
- Nei Piani per la Salute, si è potuto constatare come si siano create alleanze con vari soggetti, istituzionali e non; questo ha permesso di raggiungere una maggiore trasversalità sui target fissati, che tende a superare l'autoreferenzialità.
- I tavoli di discussione hanno comunque ottenuto un risultato positivo, hanno portato alla consapevolezza che qualcosa si può fare se vengono dati strumenti che per il momento non ci sono però. Hanno agevolato e stimolato l'incontro tra portatori di diversi interessi, ottenendo a volte l'inizio di collaborazioni su progetti specifici al di fuori del tavolo iniziale di discussione.
- Negli ultimi anni, gli Enti locali tendono a coinvolgere e aggiornare maggiormente su varie iniziative permettendoci di partecipare in modo più consapevole.

A livello di processo:

- I tavoli contribuiscono ad una maggiore coesione sociale;
- Favoriscono nuove relazioni
- A volte la consultazione, anche se con tempi lunghi, ha apportato miglioramenti effettivi individuando proposte operative nonostante i vari limiti, a problemi esistenti.
- Il confronto permette una maggiore consapevolezza tecnica e un maggior scambio di informazioni tra i partecipanti.

A livello metodologico:

- Discussione più mirate e argomentate dove l'organizzazione dei percorsi è stata buona;
- Uso di nuove modalità di lavoro più coinvolgenti;
- Maggiore trasversalità sui target fissati.
- Continuare a sperimentare ed introdurre nuove modalità di partecipazione sempre più attive.
- Interessante ed efficace la formula del focus group.

Opportunità dei processi partecipati

A livello degli stakeholders:

- Interesse da parte di tutte le categorie di stakeholders a partecipare ed essere convocati fin dalle fasi iniziali e per tutto l'iter decisionale e progettuale.
- Dimostrare maggiore convinzione politica rispetto ai tavoli attivati.
- Possibilità di essere presenti nei momenti decisivi.
- Possibilità di costruire in rete con altre associazioni di volontariato stimolando l'incontro tra i vari portatori d'interesse e creando partnership esterne al tavolo iniziale di discussione.
- Opportunità di aggiornamento e di visibilità delle diverse sensibilità degli attori.
- Puntare sulla formazione continua e sullo sviluppo di nuove competenze.
- Rispetto ai temi della sostenibilità ci sono molte opportunità e prospettive professionali ed economiche.
- Sviluppo di competenze e relazioni.

A livello di processo:

- Contributo al miglioramento della qualità urbana attraverso la condivisione di problematiche e scelte .
- Possibilità di avere una visione integrata che genera un collegamento col territorio e le aziende.
- Favorire tavoli su temi specifici.
- Strumenti di governance internazionali ad es. A21L come una delle poche occasioni di confronto trasversale e come momento di crescita di democrazia.
- Uscire dalla logica delle emergenze che portano a decisioni spesso inappropriate e poco condivise.

A livello metodologico:

- Promozione di nuove modalità di lavoro e progettazione come elemento di innovazione dell'Amministrazione pubblica e della Società civile:
- Valorizzazione degli strumenti già previsti per legge per la partecipazione
- Maggiore efficacia nel raggiungere obiettivi tra soggetti diversi su temi complessi.

Condizioni – Variabili critiche nei processi partecipati

A livello degli stakeholders:

- Scarsa conoscenza di molti attori sul territorio a valutare progetti in cui non sono stati coinvolti dalle fasi iniziali.
- Scarsa conoscenza di molti attori rispetto a progetti e buone pratiche realizzate sul territorio, come elemento di maggiore fiducia e motivazione per nuovi percorsi;
- Limitato apporto di contributi innovativi se non sono coinvolti attori e persone diverse nei vari tavoli.
- Rischio di diminuzione di interesse ed entusiasmo per mancanza di risultati della partecipazione a breve termine.
- Rischio di avere poca chiarezza sul proprio ruolo all'interno del tavolo tematico.
- Rischio di creare false aspettative da parte dei partecipanti per la tendenza a voler accontentare tutti gli attori.
- Limite da parte degli amministratori nel cogliere i contributi dei vari attori.
- Scarsa consapevolezza dei limiti di soddisfazione di ogni attore rispetto alla complessità di obiettivi e scelte che hanno costi/benefici non sempre chiari.
- Disponibilità a prendersi le proprie responsabilità di settore per l'attuazione di piani e progetti.

A livello di processo:

- Rischio di trattare stessi temi e problematiche in più tavoli comportando una dispersione di tempo e risorse economiche ed umane oltre che un passaggio da parte dei partecipanti ai vari tavoli.
- Rischio di non ottenere risultati concreti al termine della progettazione se il processo partecipato è troppo dilatato nel tempo e dispersivo per i partecipanti.
- Rischio di non riuscire a conciliare i tempi della partecipazione con i tempi interni delle associazioni.
- Davanti a questioni troppo complesse non è necessario ricorrere a tavoli.
- Combinazione di tempi dei progetti, della partecipazione e della politica, che hanno tempistiche e dinamiche diverse.

A livello metodologico:

- Capacità di valorizzare le buone pratiche esistenti e i risultati intangibili (crescita e diffusione saperi, competenze, relazioni)
- Limiti nel riuscire ad interpretare sempre correttamente la normativa che risulta essere disomogenea e a volte contraddittoria;
- Effettiva disponibilità alla negoziazione e ad accettare soluzioni imperfette ed incerte;
- Disponibilità a lavorare in modo nuovo rispetto a modalità consolidate di lavoro dei tavoli tradizionali;
- Raccordo tra tecnici nei vari Assessorati e Settori della Pubblica Amministrazione.

6. Raccomandazioni operative tra buone pratiche e criticità

Relativamente ai processi partecipati e di governance:

- Promuovere meno tavoli ma intersettoriali per evitare spreco di tempo e risorse;
- Dare conseguenza coerente ai tavoli avviati e alle proposte emerse;
- Chiarire dall'inizio i i livelli e le fasi di partecipazione (quanto deve essere fatto con la partecipazione e cosa non è sottoposto a consultazione);
- Dare "regole" ai processi partecipati in termini di tempo di apertura e chiusura, obiettivi, target intermedi/finali e il livello di recepimento (Garanzia Istituzionale) delle proposte;
- Chiedere ai vari attori invitati ai tavoli di motivare i silenzi e le assenze (es. sì, ci sono; no, non ci sono, ma la cosa continua ad interessarmi; no, non ci sono e la cosa non mi interessa più perché...no, non ci sono, la cosa non mi interessa più, non mi chiamate più perché...)
- Promuovere tavoli interassessorili con Assessori e tecnici con continuità di presenze;
- Fornire, all'inizio dei percorsi, documenti brevi di base con obiettivi di fondo, possibili alternative, limiti, prima della discussione e confronto;
- Fornire, al termine di ogni consultazione, un rapporto finale;
- Rendicontare ed informare in modo continuo relativamente allo sviluppo delle varie fasi di partecipazione e progettazione;
- Coinvolgere tempestivamente e con maggiori informazioni in fase preliminare;
- Fornire fin dall'inizio una bozza di documento iniziale su cui lavorare;
- Elaborare eventualmente una legge regionale sulla partecipazione (es, Regione Toscana);
- Privilegiare la formula del focus group che favorisce relazioni e confronti trasversali;
- Convocare i cittadini negli orari più favorevoli anche per chi lavora
- Garantire un doppio livello di coinvolgimento: con un gruppo settoriale e con le diverse rappresentanze;
- Promuovere la scuola come luogo privilegiato in cui coinvolgere vari soggetti per progettare "in rete".

Relativamente alla metodologia e agli strumenti:

- Migliorare le modalità di gestione dei vari tavoli con nuove tecniche di conduzione;
- Necessario uno standard operativo comune di riferimento per l'organizzazione e la gestione di processi partecipati (es. da parte della Regione);
- Rendere l'aggiornamento degli enti pubblici in materia ambientale tempestivo ed efficace;
- Fornire rapporti di monitoraggio periodico sul grado di sviluppo delle azioni conseguenti;
- Migliorare l'accessibilità all'informazione utilizzando al meglio la telematica;
- Promuovere la partecipazione tramite la telematica per ovviare ai tempi lunghi e problemi organizzativi;
- Favorire il nascere di centri di consultazione;
- Attivare luoghi di confronto sulle politiche urbane e territoriali – (es. "Urban Center");
- A21L rimane uno strumento utile ed efficace per la gestione della governance locale ma "rivisitato";
- Individuare dei responsabili e una cabina di regia per il coordinamento del processo;
- Stabilire indicatori per valutare il contributo di ciascun attore e dei risultati del percorso partecipato.

Relativamente ai contributi di ciascun stakeholders:

- Presentare ai tavoli le persone più idonee e competenti della propria organizzazione;
- Preparazione informativa prima degli incontri rispetto ai temi di discussione;
- Consapevolezza sui costi diretti e indiretti sociali/ambientali/economici sulle scelte presenti e future dell'uso del territorio per un dibattito/confronto/progettazione più mirata.
- Essere motivati nel continuare a contribuire ai processi di partecipazione;
- Contribuire attivamente e coerentemente rispetto alle decisioni prese al termine dei tavoli;
- Continuare ad essere attori attivi nei progetti di sostenibilità;
- Attivare meccanismi virtuosi con protocolli ed accordi tra imprese per ottenere risultati più economici ed efficaci in termini ambientali;
- Dare il buon esempio e favorire una sensibilizzazione rispetto all'ambiente verso tutti gli interlocutori;
- Contributo alla formazione di indirizzi e alla redazione di strumenti normativi agili e omogenei sul territorio regionale;
- Disponibilità a mettere in discussione le proprie proposte per elaborare strategie condivise;
- Partecipare ai tavoli fornendo pareri tecnici attuativi e realizzabili;
- Interventi concisi e coerenti con i temi di discussione per una maggiore efficacia e partecipazione di gruppo;
- Segnalare eventuali preoccupazioni ed esigenze non percepite dagli enti locali;
- Aggiornare professionalmente i vari funzionari interni;
- Maggiore disponibilità alla mobilità per eventuali aggiornamenti;
- Organizzare seminari informativi per avvicinare gli associati alle problematiche raccogliendo così loro pareri per riportarli sui tavoli di lavoro;
- Individuare referenti istituzionali in grado di farsi carico delle proposte/azioni;
- Formulare proposte ripetibili in altri contesti e zone;
- Potenziare l'interscambio di informazioni, idee e competenze.

In sintesi conclusiva, emergono i seguenti elementi ricorrenti dal confronto con i circa 100 stakeholders coinvolti nei 9 focus group provinciali:

- non mancano gli strumenti di partecipazione normativi e volontari a disposizione sia da parte degli Enti che da parte dei vari attori, sebbene non siano tutti conosciuti, usati e valorizzati;
- va recuperata credibilità di molte iniziative di partecipazione per permettere una maggiore legittimazione e motivazione a partecipare, superando diffidenze e delusioni legate ad esperienze pregresse;
- vanno razionalizzati e coordinati meglio i tavoli e percorsi esistenti in funzione dei temi, resi più inclusivi e rappresentativi come attori coinvolti, in coerenza con principi di governance UE e ONU;
- vanno ridotti i tempi di partecipazione (meno e meglio) con riscontri, anche parziali, in tempi brevi;
- vanno chiariti fin dalle fasi iniziali dell'ideazione del percorso da promuovere quale livello di partecipazione si vuole attivare (informazione, consultazione, co-progettazione), quando deve avvenire la partecipazione durante il ciclo di vita del progetto; per quali obiettivi, con quali limiti da considerare, con quali contributi attesi e i ruoli di ogni attore coinvolto;
- dalla scelta del livello di partecipazione e dalla fase di coinvolgimento dipendono l'uso di modalità di informazione, comunicazione, organizzazione e conduzioni molti differenti, da molto semplici a molto strutturati, con apposite tecniche, già esistenti e testate, e competenze specifiche.
- vanno valorizzate le esperienze positive di partecipazione per evitare giudizi sommari e semplificazioni;
- vanno rendicontati gli esiti tangibili e intangibili dei percorsi partecipati avviati;
- è inevitabile per la credibilità dei processi partecipati, che prendano sostanza principi di consapevolezza su costi e benefici di scelte e alternative proposte, criteri di sostenibilità ambientale, sociale, economica, istituzionale;
- va promosso il concetto di partecipazione attiva ma co-responsabile con assunzione di impegni dei vari attori nelle varie fasi in diverse forme, sia autonome che in partenariato, per compensare le rispettive debolezze in termini economici e di competenze dei singoli attori coinvolti e in funzione dei ruoli ricoperti;
- vanno considerati consapevolmente, con pro e contro, i fattori chiave di supporto e di successo a qualsiasi percorso di partecipazione: impegno politico a recepire indicazioni dal percorso promosso; coinvolgimento di tecnici degli EL; ruolo attivo e responsabile dei partecipanti; risorse umane ed economiche di supporto; tempi di promozione dei percorsi partecipati, gestione delle decisioni e i tempi dell'attuazione dei progetti.

Allegati 1. Sintesi dei punti di vista per singole categorie di stakeholder per ogni Provincia

1. In quali tavoli tematici di partecipazione, a livello regionale e territoriale, siete maggiormente coinvolti ?

		PROVINCE									
		Bologna	Ferrara	Forlì-Cesena	Modena	Parma	Piacenza	Ravenna	Reggio Emilia	Rimini	
STAKEHOLDERS	Enti Pubblici	A21L, Piano Sociale di Zona; Tavolo della Pace, Tavoli di urbanistica partecipata, educazione ambientale, Bilanci ambientali, VIA, Valsat.	In tavoli istituzionali e non (Conferenza dei Servizi), su temi ambientali		Ancora poca inclusione sui Piani di settore di programmazione.		Promozione dello Sportello Unico alle Attività Produttive, Piano per la Qualità dell'Aria, energie alternative, progetti di tutela ambientale. Promozione di iniziative di partecipazione di tipo volontario. Partecipazione anche alle Consulte tematiche.		Invitati a tutti i tavoli tecnici relativi alla pianificazione ambientale, alle attività di educazione ambientale, ai Piani Sociali di Zona nei vari distretti e ai gruppi tecnici di A21L Prov.le.		
	Ag. Controllo		Su temi socio-sanitari (PPS).	Piani ambientali e della salute.							
	Ag. sviluppo del territorio		Relativamente al trasporto urbano ed extraurbano in tavoli, principalmente comunali e provinciali.	Innovazione, Responsabilità Sociale d'Impresa, Sviluppo Sostenibile, Emas ed Ecolabel, Conferenze di Servizio, Energia e ambiente, didattica e pianificazione.							
	Sindacati	In molti tavoli su scala regionale, provinciale e comunale da mobilità, ambiente, A21L; principalmente su tavoli con attori economici.		Attività economica, occupazione, ambiente, servizi ed assistenza.	Coinvolti su diversi tavoli e su vari ambiti.						
	Ordini Professionali	Partecipazione al PSC; in generale richiesti contributi modesti.	In tavoli di consultazione su temi ambientali (Consulta Ambiente)	Agricoltura e territorio.	Partecipazione ancora inadeguata in quanto le occasioni di confronto sono ancora sporadiche			Nel processo di A21L e in alcuni tavoli tecnici come proponenti.			
	Ass. Imprenditoriali		In diversi tavoli. Ad es. su temi di urbanistica ed edilizia, A21L, immigrazione, commercio, economia del turismo, sicurezza, formazione etc.	Tematiche ambientali in generale come il Piano Prov.le dei Rifiuti e delle Acque, infrastrutture, mercato del lavoro, internalizzazione e innovazione, credito d'impresa	Presenti in molti tavoli tematici sia istituzionali che volontari con ripetitività di iniziative.	Coinvolgimento in tutti i tavoli tematici, in particolare per l'agricoltura e sui temi della pianificazione territoriale.	In numerosi tavoli tematici come A21L, Tavolo verde, Tavolo della montagna e delle acque e Piani di Settore	In numerosi tavoli tematici sia istituzionali che volontari come A21L, Piani di Settore, Comitato Tecnico Ambito portuale Carico-Scarico, processo di certificazione EMAS Polo Chimico ed Industriale.	Coinvolti su vari tavoli sia a livello provinciale che comunale.		
	Ass. Consumatori		In alcune Commissioni: ATO, Commissioni per esercizi pubblici, sul trasporto pubblico.	Energia, A21L, mobilità ed agricoltura.							

	Bologna	Ferrara	Forlì-Cesena	Modena	Parma	Piacenza	Ravenna	Reggio Emilia	Rimini
Ass. Terzo Settore	Tavoli provinciali per la progettazione sociale e partecipazione al coordinamento regionale dei CSV.	Su temi ambientali e sociali: A21L. Educazione Ambientale, progetti di partecipazione dei giovani, sicurezza, istruzione, viabilità, qualità della vita.		Partecipazione sia a tavoli istituzionali che volontari.		Sui temi della tutela della fauna per la progettazione del Parco del Basso Trebbia.	Partecipiamo ai Comitati Paritetici con la Provincia, il Comune e le Fondazioni Bancarie definendo un Piano Strategico per il Volontariato; nei Piani Sociali di Zona		Nei Piani Sociali di Zona e nel Tavolo della Pace.
Scuola/ Università	A livello comunale: A21L, Tavolo per la Pace e percorsi sicuri casa-scuola. A livello provinciale e regionale sui temi dell'istruzione e dell'educazione ambientale.	Su temi socio-economici relativi al mondo del lavoro e alla cooperazione allo sviluppo internazionale all'interno di A21L. Su temi ambientali relativi alla diffusione dei sistemi di gestione ambientale (Scuola EMAS)		Coinvolgimento in 2 processi di A21L (Unione Castelli e Scuola)	Educazione alla sostenibilità e all'ambiente.		Nel processo di A21L, nell'iter di registrazione EMAS del Comune di Cervia e al Tavolo della Ricerca		In molti tavoli riguardanti l'educazione e il sociale.

2. In quali fasi del processo decisionale siete solitamente coinvolti ?

		PROVINCE								
		Bologna	Ferrara	Forlì-Cesena	Modena	Parma	Piacenza	Ravenna	Reggio Emilia	Rimini
STAKEHOLDERS	Enti Pubblici	In quasi tutte le fasi.	Su tre livelli di partecipazione: informazione durante o ex-post, in iniziative gestite direttamente dall'ente e in iniziative di "terzi" autorizzate dall'ente.	•	Distinzione tra ruolo politico e tecnico nel prendere decisioni ai tavoli tematici.		Promozione di vari momenti di consultazione più o meno partecipati., di iniziative di informazione-sensibilizzazione		Dalle fasi iniziali di progettazione alle fasi finali di realizzazione.	
	Ag. Controllo		Gestione del processo in tutte le fasi.	In fase di consultazione						
	Ag. sviluppo del territorio		Principalmente in fase di promozione ed elaborazione.	In fase di consultazione, ideazione, informazione, pianificazione, realizzazione, e, a volte, di analisi dei problemi						
	Sindacati	In fase di consultazione. ed informativa. Spesso siamo promotori di progetti.		In fase di consultazione ed informazione.	Apertura formale ampia ma chiusura sostanziale quando si tratta di decidere.					
	Ordini Professionali	In fase di consultazione.	Solitamente in fase di elaborazione.	In fase di gestione, progettazione e monitoraggio.	Coinvolgimento a processo avviato.			Nelle fasi iniziali.		
	Ass. Imprenditoriali		Di solito in fase avanzata – consultazione e progettazione - e raramente dall'analisi dei problemi.	In più fasi: principalmente in fase di consultazione e, in misura minore, di progettazione partecipata.	Spesso in fase di analisi, consultazione e progettazione	In fase di ideazione di piani preliminari che di consultazione.	A livello consultativo.	Solitamente fin dalle fasi iniziali soprattutto in fase consultiva.	Sul livello dipende dai casi; di solito in fase iniziale ma a volte in fase finale quando i progetti sono già decisi.	
	Ass. Consumatori		In fase di consultazione su progetti già predisposti.	Per il tema della mobilità, in fase di analisi, progettazione e contributo. Per l'energia, in fase di verifica e valutazione. Per l'agricoltura: proposte di progetti. Per A21L: in fase di consultazione.						
	Ass. Ambientaliste	In fase di realizzazione, dopo che i progetti sono già stati decisi; in fase di consultazione e di analisi.	In fase di elaborazione progettuale.	In fase di consultazione ed informazione. In fase di ideazione, progettazione e realizzazione.	In fase di consultazione.	In fase di consultazione rispetto ai vari Piani di settore.	In tutte le fasi ma soprattutto in quella di consultazione.	In fase di consultazione e a volte in fase di valutazione. In fase di progettazione ed elaborazione obiettivi per il Piano Faunistico-venatorio e Tutela della Biodiversità.		Per A21L coinvolgimento fin dalle fasi iniziali; in altri tavoli o in fase di valutazione o di gestione.

	Ass. No-profit	Ideazione, progettazione e gestione e, a volte, consultazione.	Nelle fasi di ideazione e progettazione, anche se si chiede di essere coinvolti in tutte le fasi (dalle idee alla realizzazione).		Soprattutto nelle fasi preliminari e di avvio dei processi ma meno nelle fasi di realizzazione.		In fase iniziale.	In fase di elaborazione e realizzazione per i Piani Sociali di Zona; in fase di valutazione per il Piano Sociale Sanitario regionale.		Partecipazione a diversi livelli.
	Scuola/ Università	In varie fasi.	Nella fase di analisi e definizione di progetti.		Fin dalle fasi iniziali.	Coinvolgiamo gli enti pubblici a partecipare ai nostri progetti.		Principalmente in fase di progettazione.		Coinvolgimento diretto in scelte/progetti pubblici, autonomia progettuale.

3. Quali ostacoli/ limiti incontrate ? Perché ?

PROVINCE										
		Bologna	Ferrara	Forlì-Cesena	Modena	Parma	Piacenza	Ravenna	Reggio Emilia	Rimini
STAKEHOLDERS	Enti Pubblici	<ul style="list-style-type: none"> • Difficoltà ad avere una partecipazione rappresentativa; • Difficoltà a valutare progetti in cui non si è stati coinvolti; • Difficoltà a coinvolgere nuovi attori; • Scarso coordinamento e dialogo tra i vari tavoli; • Attivazione parallela di più iniziative di partecipazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Mancanza sensibilità sui temi della sostenibilità e della partecipazione-inclusione; • Difficoltà a definire obiettivi e soluzioni condivise; • Mancanza di collegamento tra teoria e pratica; • Lunghi tempi di risposta • Carenza informazione alle persone coinvolte sulle modalità del processo decisionale partecipato; • Spesso si creano false aspettative da parte dei partecipanti 				<ul style="list-style-type: none"> • Per A21L, scarsa presa di responsabilità da parte dei promotori dei progetti; • Per le consulte tematiche, scarsa chiarezza nella disponibilità a recepire/modificare la decisione finale; • Difficoltà a dare seguito ai processi partecipati attivati; • Scarsa sensibilizzazione sui temi di sviluppo e uso del territorio e sulla logistica/trasporto; • Spesso vari attori assumono posizioni di difesa, poco costruttive; • Scarso coordinamento tra enti locali politiche di risanamento 		<ul style="list-style-type: none"> • Problema di chiarezza degli obiettivi; • Difficoltà ad acccontentare tutti gli attori; • Problema di rappresentanza; • Incapacità a creare condivisione con i vari attori; • Problemi a rapportarsi con i piccoli Comuni e sindaci; • Attivazioni di troppi tavoli contemporaneamente. 	

Ag. Controllo		<ul style="list-style-type: none"> • Mancata o scarsa partecipazione di istituzioni importanti; • Nascita di troppi tavoli tematici; • Passaggio da parte dei partecipanti ai vari tavoli; • Non inclusione dei temi della salute in diversi processi partecipati come A21L (confusione tra i termini salute e sanità); • Difficoltà a distinguere le priorità.. 	<ul style="list-style-type: none"> • Scarsa efficacia nel coinvolgimento o degli attori durante la progettazione; • Mancanza di coordinamento strategico complessivo 						
Ag. sviluppo del territorio		<ul style="list-style-type: none"> • Nonostante scelte integrate, è interrotta la coerenza della programmazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Troppa eterogeneità di discorsi e partecipanti • Difficoltà nell'interpretazione della normativa • Difficoltà nel reperimento di risorse economiche. 						
Sindacati			<ul style="list-style-type: none"> • Scarsa disponibilità a modificare decisioni già prese in sede politica 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficoltà nell'elaborare scelte più coerenti; • Scarsi risultati concreti 					

	Ordini Professionali	<ul style="list-style-type: none"> • Problema di rappresentanza in fase di coinvolgimento; • Problema dell'attribuzione di un "peso" dei diversi attori; • Scarsa chiarezza sulle finalità e sui risultati attesi dalle iniziative di partecipazione; • Poca chiarezza sul proprio ruolo; • Approccio DAD rimane frequente; • Ostacoli maggiori nel coinvolgere i soggetti economici e le imprese; • Difficoltà a mediare tra proposte e controproposte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mancata risposta e riscontro di fronte alle proposte elaborate; • A volte, comportamenti contraddittori da parte delle aziende. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempi eccessivamente lunghi per l'attuazione dei progetti 	<ul style="list-style-type: none"> • Normativa complessa e disomogenea; • Eccessivo approccio burocratico 			<ul style="list-style-type: none"> • Problema di accreditamento e selezione attori; • Eccesso di aspettative rispetto al livello di discussione e degli esiti; • Disinteresse graduale da parte dei partecipanti durante il processo partecipato. 		
--	-----------------------------	---	--	---	---	--	--	--	--	--

	Bologna	Ferrara	Forlì-Cesena	Modena	Parma	Piacenza	Ravenna	Reggio Emilia	Rimini
Ass. Imprenditoriali		<ul style="list-style-type: none"> • Poca chiarezza sia sul livello di partecipazione offerta che sullo stato di avanzamento delle iniziative; • Manca reale collegamento fra settore pubblico e privato (realizzazione di identici progetti); • Non corretta disponibilità di informazioni sui vari progetti: in fase iniziale non fornita, al contrario, troppa in fase finale non permettendo così di fornire un contributo utile; • I tavoli, a volte, sono ritenuti occasione per far polemica, non costruttivi; • Incapacità dei "moderatori" di cogliere i vari contributi; • Difficoltà nel far capire le opportunità della nautica (produzione e servizi); 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempi eccessivamente lunghi per l'attuazione dei progetti • Inefficace e carente coinvolgimento degli attori sia in fase di analisi dei problemi che in fase progettuale; • Difficoltà nel reperimento di risorse economiche; 	<ul style="list-style-type: none"> • Creare aspettative eccessive; • Estremizzazioni e dell'interesse particolare; • Rischio di una liturgia della consultazione solo formale; • Si lavora ancora per tavoli settoriali anche se si parla di multisettorialità. • Abuso nel proporre i tavoli partecipati come soluzione ai problemi; • Rischio di delegittimare le rappresentanze favorendo la formazione di comitati; • Rischio dei processi partecipati di diventare eventi rituali 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficoltà a seguire in termini di tempo e competenze tutti i tavoli a cui si è invitati; • Difficoltà a conciliare i tempi della partecipazione con i tempi interni dell'associazione; 	<ul style="list-style-type: none"> • Per A21L scarsa condivisione delle azioni da attuare; • Scarsa continuità della partecipazione da parte dei soggetti coinvolti; • Attivazione di più tavoli contemporaneamente; • Difficoltà nella comprensione terminologica tra tecnici e attori locali. 	<ul style="list-style-type: none"> • Moltiplicazione di tavoli con sovrapposizioni di temi; • Rischio dispersione risorse e tempi; • Scarsa chiarezza della rappresentatività e del grado di incidenza nei processi A21L; • Principalmente consultazione e "ex-post"; • Problema di selezione degli attori sul territorio; • Spesso la comunicazione non funziona; • Rischio di avere tanti tavoli unidirezionali promossi da singoli attori senza confronto reale; • Scarsa preparazione e degli attori prima degli incontri 	<ul style="list-style-type: none"> • Atteggiamenti poco disponibili alla concertazione da parte dei vari attori; • Condizionamento e convinzione politica; • Difficoltà ad essere coinvolti a livello regionale; • Difficoltà a rapportarsi con i sindaci dei piccoli Comuni; • Difficoltà di coordinamento dei tavoli tra gli enti; • Problemi di lentezza nel prendere decisioni dovuti ai cambi di legislatura; • Problema di rappresentatività ai tavoli; • Problemi di gestione dei tavoli in cui le decisioni sembrano già prese; • Difficoltà ad attenersi alla tempistica prevista per l'attuazione dei Piani; • Eccesso di democrazia senza aspettare di avere il più ampio consenso possibile. 	

	Bologna	Ferrara	Forlì-Cesena	Modena	Parma	Piacenza	Ravenna	Reggio Emilia	Rimini
Ass. Ambientalist	<ul style="list-style-type: none"> • Scollamento tra il contributo fornito dai singoli attori e il loro reale recepimento; • Raramente sono forniti dei feedback; • Limite relativo; ai tempi e alla formazione dei partecipanti richiesta dalla partecipazione; • Crescita della delusione rispetto alle aspettative create; • Mancanza di reali forme di coinvolgimento dei cittadini nonostante i numerosi strumenti disponibili; • Problema di selezione e rappresentatività in fase di coinvolgimento; • Problemi maggiori nel confronto con i Comuni. 	<ul style="list-style-type: none"> • Assenza coinvolgimento Ass. Ambientaliste sul territorio da parte dei Comuni; • Diminuzione interesse ed entusiasmo per mancanza risultati della partecipazione a breve termine. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carezza di informazione; Procedure farraginose; • Incontri ancora troppo limitati in ambito politico 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficoltà nel rapportarsi coi politici; • Scarsa sensibilità e consapevolezza sulle implicazioni ambientali a livello politico 	<ul style="list-style-type: none"> • Problema di rappresentanza ai tavoli; • Limite di chi gestisce i processi di A21L che è presente solo per un certo numero di incontri stabiliti a priori; • Limite nel coinvolgere tutti gli Assessorati ai vari processi di partecipazione e non solo quello ambiente; • A21L processo in cui non si vedono reali decisioni condivise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ritardo nel recepimento delle indicazioni europee a livello locale; • Per A21L è mancato un reale appoggio politico; • Poco valorizzato l'Osservatorio Provinciale per la Sostenibilità; • Scarsa credibilità e coerenza tra obiettivi e risultati raggiunti; • Carente informazione e comunicazione e 	<ul style="list-style-type: none"> • Per A21L si discute di argomenti prestabiliti ed i risultati conseguiti non diventano prassi diffuse; • Scarsa inclusione in fase di elaborazione e costruzione delle scelte spesso già predefinite. 		<ul style="list-style-type: none"> • Poca disponibilità al confronto; • Scarsa informazione e preparazione; • Scarso recepimento di proposte alternative o migliorative; • Limite delle normative ancora poco adeguate alle nuove problematiche; • Scarsa condivisione delle modalità di lavoro.
Ass. Terzo Settore / Comitati cittadini	<ul style="list-style-type: none"> • Problemi legati alla rappresentatività dei vari attori; • Scarsa consapevolezza e conoscenza del CSV da parte delle associazioni di volontariato; • Problemi a conciliare promesse-impegni politici con campi-decisioni ancora "aperte", su cui si può ancora intervenire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ostacoli ed incertezza nell'accesso al finanziamento pubblico; • Difficoltà iniziale nel capire a chi rivolgere idee e progetti; • Scarsa continuità dei progetti che finiscono con l'esaurimento delle risorse 		<ul style="list-style-type: none"> • Si avverte l'inutilità ad intervenire ai tavoli decisionali percependo di essere stati invitati più per ascoltare che per proporre 			<ul style="list-style-type: none"> • Manca continuità nei Comitati Paritetici. 		<ul style="list-style-type: none"> • Problemi di rappresentatività delle persone invitate; • Problemi nei tempi di attuazione ancora troppo lunghi; • Poca chiarezza nelle richieste rivolte; • Spesso risorse disponibili inadeguate.

	Bologna	Ferrara	Forlì-Cesena	Modena	Parma	Piacenza	Ravenna	Reggio Emilia	Rimini
Scuola/Università	<ul style="list-style-type: none"> • Difficoltà, negli ultimi anni, nella progettazione condivisa dell'offerta formativa (POC e POF); • Difficoltà a rapportarsi e a confrontarsi con i Comuni. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficoltà nell'accesso a finanziamenti e nel coinvolgimento degli enti pubblici; • Scarsa chiarezza nel distinguere fra livello politico e tecnico; • Frequente cambiamento dei referenti ai vari tavoli. 		<ul style="list-style-type: none"> • A volte partecipazione limitata solo ad alcune categorie che non permette la reale attuazione delle decisioni; • Scarso recepimento e coerenza tra sottoscrizione di principi di sostenibilità e azioni quotidiane. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reperimento fondi per finanziare i progetti di educazione ambientale. 		<ul style="list-style-type: none"> • Troppa occasionalità nei tavoli e nei partecipanti; • Manca organizzazione e gestione di fasi di monitoraggio e di controllo. 		<ul style="list-style-type: none"> • Scarsa chiarezza nel capire quali e quanti tavoli.

4. Quali risultati positivi ? Perché ?

PROVINCE										
	Bologna	Ferrara	Forlì-Cesena	Modena	Parma	Piacenza	Ravenna	Reggio Emilia	Rimini	
STAKEHOLDERS	Enti Pubblici	<ul style="list-style-type: none"> • Si mira al miglioramento della qualità urbana attraverso la condivisione di problematiche e scelte; • Promozione di buone pratiche e di nuove modalità di lavoro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Volontà di applicare il principio di sussidiarietà; • Importanza dei momenti di partecipazione nella vita di una comunità; • Valorizzazione delle persone soddisfatte al termine dei processi partecipati 					<ul style="list-style-type: none"> • Rispetto ai temi della sostenibilità ci sono molte opportunità e prospettive professionali ed economiche; • Promozione di un Bando per le buone Pratiche di Sostenibilità. 		<ul style="list-style-type: none"> • A volte la consultazione, anche se con tempi lunghi, ha apportato miglioramenti effettivi; • Aumento del livello di conoscenza tra i vari attori. • Crescita del livello di conoscenza delle problematiche territoriali e di partecipazione ai processi pianificatori provinciali
	Ag. Controllo		<ul style="list-style-type: none"> • Creazione di alleanze tra i vari soggetti, istituzionali e non, sulle priorità discusse; • Maggiore trasversalità sui target fissati; • Superamento dell'autoreferenzialità. 	<ul style="list-style-type: none"> • Arricchimento reciproco; • Possibilità di avere una visione integrata 						
	Ag. sviluppo del territorio		<ul style="list-style-type: none"> • A livello regionale, capacità di comparare e replicare Buone Pratiche con il trasferimento di esperienze 	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore comprensione ed interazione • Coinvolgimento e dialogo maggiore con le imprese; • Possibilità di lavoro trasversale 						
	Sindacati	<ul style="list-style-type: none"> • Risultati positivi in funzione al raggiungimento dei risultati ottenuti nei tavoli che si promuovono; • Continuare a sperimentare ed introdurre nuove modalità di partecipazione sempre più attive. 		<ul style="list-style-type: none"> • A volte sono state apportate modifiche durante la fase di progettazione 	<ul style="list-style-type: none"> • I tavoli contribuiscono ad una maggiore coesione sociale 					

	Bologna	Ferrara	Forlì-Cesena	Modena	Parma	Piacenza	Ravenna	Reggio Emilia	Rimini
Ass. Imprenditoriali		<ul style="list-style-type: none"> • Occasioni di confronto per tutti gli attori; • Risultati concreti quando si riesce a creare collegamento tra pubblico e privato; • Maggiore consapevolezza e supporto tra gli attori 	<ul style="list-style-type: none"> • Si esprimono ed introducono i reali bisogni dell'utenza; • Coinvolgimento o reale degli attori principali; • Collegamento col territorio e le aziende; • Riuscire ad esercitare il proprio ruolo e rendere disponibili le proprie competenze 	<ul style="list-style-type: none"> • Il confronto permette una maggiore consapevolezza a tecnica e un maggior scambio di informazioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Numerose le occasioni di confronto e consultazione. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ognuno può esporre le proprie idee confrontandosi con gli altri. 	<ul style="list-style-type: none"> • A21L come una delle poche occasioni di confronto e come momento di crescita di democrazia.; • Tavoli di partecipazione come opportunità di presentare per presentare proprio parere; • Maggiore circolazione di informazioni; • Possibilità di conoscere altre visioni e posizioni. 	<ul style="list-style-type: none"> • Positivo il Tavolo delle Associazioni di Imprese; • Favorire tavoli su temi specifici; • Miglioramento generale del livello di partecipazione. 	
Ass. Consumatori		<ul style="list-style-type: none"> • In alcuni casi, si è creata una buona collaborazione fra gli attori 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilità di far emergere i problemi da più punti di vista; • Possibilità di essere presenti nei momenti decisivi. 						

Ass. Ambientaliste	<ul style="list-style-type: none"> • Risultati positivi per quanto riguarda alcuni progetti di partecipazione come A21L a scuola; • Maggiore circolazione di informazione; • Nei processi di urbanistica partecipata i cittadini si sono impegnati attivamente; • Forte collaborazione tra i volontari; • Possibilità di costruire in rete con altre associazioni di volontariato; • Possibilità di seguire l'iter di ciascun progetto; • Crescita di coerenza e di apertura negli impegni con i vari enti; • Importanza nel diffondere ed alimentare le esperienze positive. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore consapevolezza tra gli attori; • Stimolo all'incontro tra i vari portatori d'interesse creando partnership esterne al tavolo iniziale di discussione. 	<ul style="list-style-type: none"> • Confronto con le diverse posizioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Opportunità di aggiornamento e di visibilità delle diverse sensibilità degli attori 	<ul style="list-style-type: none"> • Positivo collegare la Conferenza di Pianificazione con i Forum A21L sui singoli Piani di Settore. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza intersettoriale del territorio; • Monitoraggio delle politiche di sostenibilità attraverso l'Osservatorio Provinciale per la Sostenibilità; • Realizzazione di molte iniziative proposte all'interno del Forum di A21L. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si riescono ad ottenere risultati positivi quando le questioni sono ancora aperte. 		<ul style="list-style-type: none"> • Forte volontà dei cittadini alla partecipazione; • Interessante ed utile formula del focus group.
Ass. No-profit	<ul style="list-style-type: none"> • Occasioni di crescita professionale attraverso una partecipazione in rete su temi trasversali; • Importanti sperimentazione occasioni di dibattito costruttive. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte condivisione dei problemi fra gli attori; • Creazione di nuovi contatti e collaborazioni tra i vari attori; • Passaggio da concetti teorici a risultati pratici e concreti. 		<ul style="list-style-type: none"> • Superamento degli egoismi dei singoli attori; • Si è costretti ad ascoltarsi e a confrontarsi reciprocamente. 			<ul style="list-style-type: none"> • Possibilità di collaborazione fra varie associazioni ed enti pubblici. 		<ul style="list-style-type: none"> • Voglia di voler incidere nelle politiche ambientali; • Favorire il dialogo con gli amministratori.
Scuola/ Università	<ul style="list-style-type: none"> • A volte vi è stato un recepimento delle richieste da parte dei Comuni; • Molto impegno nel cercare di realizzare una progettazione comune "a monte" 	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore autonomia nella gestione dei progetti. 			<ul style="list-style-type: none"> • Buon riscontro da parte degli enti locali rispetto ai progetti che presentiamo. 		<ul style="list-style-type: none"> • Opportunità data dai tavoli ad instaurare nuovi rapporti tra i vari attori. 		<ul style="list-style-type: none"> • Riscoperte risorse umane per supportare progetti.

5. Quali fattori e condizioni istituzionali e dei singoli attori riteniate siano cruciali per migliorare le politiche di sviluppo sostenibile maggiormente inclusive ed efficaci ?

PROVINCE										
	Bologna	Ferrara	Forlì-Cesena	Modena	Parma	Piacenza	Ravenna	Reggio Emilia	Rimini	
STAKEHOLDERS	Enti Pubblici		<ul style="list-style-type: none"> Chiarezza nella promozione dei processi partecipati soprattutto nella valutazione delle risorse; Definire uno standard operativo comune e di riferimento per la gestione di processi partecipati; Cercare di ridurre la diffidenza delle imprese verso i processi partecipati Promuovere pochi tavoli ma intersettoriali per evitare spreco di tempo e risorse 			<ul style="list-style-type: none"> Dare continuità delle presenze dei partecipanti ai vari processi partecipati; Favorire la consultazione a livello comunale. 	<ul style="list-style-type: none"> Maggiore coesione e coordinamento di interventi tra i Comuni; Favorire confronti e dibattiti più mirati, su temi ben precisi. 		<ul style="list-style-type: none"> Migliorare le modalità di gestione dei vari tavoli; Maggiore consapevolezza e condivisione su situazioni e criticità; Dare continuità a ciò che viene deciso. 	
	Ag. Controllo		<ul style="list-style-type: none"> Obiettivi rapportati ai tempi; Maggiore coerenza ai livelli istituzionali più alti. 	<ul style="list-style-type: none"> Rendere coerenti i vari piani territoriali; Migliorare la consultazione nelle prime fasi di progettazione; Capacità di adattare i piani alle esigenze del territorio 						
	Ag. sviluppo del territorio		<ul style="list-style-type: none"> Condivisione delle scelte prioritarie tra i vari soggetti coinvolti; Rendere il più possibile efficace il confronto. 	<ul style="list-style-type: none"> Sviluppare le politiche di sostenibilità in modo trasversale; Valorizzare gli strumenti già previsti per legge per la partecipazione 						

	Bologna	Ferrara	Forlì-Cesena	Modena	Parma	Piacenza	Ravenna	Reggio Emilia	Rimini
Sindacati	<ul style="list-style-type: none"> • Mettere in secondo piano gli interessi personali; • Maggiore convinzione politica da parte degli amministratori; • Definire con chiarezza luoghi, tempi e questioni della partecipazione. 		<ul style="list-style-type: none"> • Prima consultazione in forma singola degli attori poi di gruppo • Consultazione da effettuare prima di approvare programmi e progetti esecutivi 	<ul style="list-style-type: none"> • Riconoscere un ruolo chiaro agli attori intermedi; • dare conseguenza coerente ai tavoli avviati; • Maggiore chiarezza sulle politiche di sviluppo del territorio; • Promuovere momenti di consultazione intersettoriale su aspetti specifici favorendo concertazione sulle decisioni e sulle politiche di sviluppo. 					
Ordini Professionali		<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilità a recepire le indicazioni dei vari attori; • Unificare le iniziative degli enti pubblici. 		<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore coordinamento tra gli enti che operano sul territorio; • Evitare proliferazione tavoli sulle stesse tematiche 			<ul style="list-style-type: none"> • Rendere il concetto di sostenibilità più forte e prioritario. 		

Ass. Imprenditoriali		<ul style="list-style-type: none"> • Ascoltare effettivamente i vari interlocutori invitati; • Difficoltà al coinvolgimento continuativo dei propri rappresentanti; • Finalizzare meglio i processi partecipati; • Consapevolezza sul proprio grado di rappresentatività ; • Consapevolezza dei limiti di soddisfazione di ogni attore rispetto alla complessità di obiettivi generali; • Rafforzare il legame tra pubblico e privato; • Mirare il confronto focalizzando sull'ambito e sul livello di intervento; • Rispettare i tempi e le regole della partecipazione. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza del territorio e problematiche connesse ad esso; • Coinvolgimento di tutti gli attori lungo tutto il percorso progettuale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Collegare di più il livello politico a quello tecnico nelle decisioni; • Chiarire i ruoli di ciascun attore; • Maggiore disponibilità a considerare gli interessi dei vari attori; • Creare tavoli maggiormente intersettoriali; • Promuovere anche incontri mirati sul territorio con i soggetti direttamente interessati dalla decisione/intervento previsto 	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppare e mantenere politiche di coesione sociale; • Garantire più coerenze ed omogeneità nelle interpretazioni normative. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puntare maggiormente alla rappresentatività degli attori invitati; • Favorire incontri su temi specifici e con competenze adeguate; • Maggiore coordinamento nelle scelte e decisioni attraverso informazioni preventive; • Avere più coraggio e coerenza nelle decisioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Puntare su una maggiore apertura per la consultazione e scegliendo in modo più adeguato gli attori; • Superare la logica di interessi di settore e a breve termine; • Maggiore chiarezza politica nella decisione finale; • Maggiore consapevolezza sia da parte di chi partecipa che da parte di chi decide. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ridurre il "decentramento" dei poteri decisionali; • Evitare tavoli di partecipazioni allargati su più temi; • favorire tavoli tematici; • Problema di conduzione dei tavoli avvalendosi di persone in grado di sintetizzare e condurre secondo i tempi previsti; • Dimostrare maggiore convinzione politica rispetto ai tavoli attivati. 		
Ass. Consumatori		<ul style="list-style-type: none"> • Rendere la partecipazione più coinvolgente ed efficace; • Distinguere l'informazione dalla consultazione. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informare correttamente e nei tempi giusti sui temi di discussione 							

	Ass. Ambientaliste	<ul style="list-style-type: none"> • Favorire un coinvolgimento proattivo dei cittadini da parte delle istituzioni; • Ampliare e replicare le buone esperienze sul territorio; • Unire le competenze e i bisogni per realizzare i progetti condivisi; • Rendere l'aggiornamento degli enti pubblici in materia ambientale tempestivo ed efficace. 	<ul style="list-style-type: none"> • Far intervenire ai vari tavoli tutti gli attori interessati; • Valorizzare le competenze di ciascun attore. 	<ul style="list-style-type: none"> • promuovere pochi tavoli ma intersettoriali; • Rendere chiare le finalità; • Coinvolgere fino alle fasi decisionali • Informare nei giusti tempi fornendo il materiale necessario per poter intervenire al tavolo in modo pertinente 	<ul style="list-style-type: none"> • Promuovere principalmente momenti di confronto come forum e focus group. 	<ul style="list-style-type: none"> • Collegare tavoli istituzionali con quelli volontari; • Coinvolgere soggetti esterni per svolgere coerentemente e ed efficacemente i processi di A21L 	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore informazione; Maggiore considerazione e dei contributi e proposte; • Saper scegliere adeguatamente e i tempi della partecipazione valutando le esigenze di orario dei vari attori ad intervenire; • Maggior consapevolezza verso i soggetti che rivogliono coinvolgere; • Maggiore formazione dei soggetti coinvolti 	<ul style="list-style-type: none"> • Evitare contraddizioni da parte degli enti locali; • Avere tavoli su temi specifici; • Prevedere un momento di preparazione e agli incontri nella fase preliminare con informazioni adeguate 		<ul style="list-style-type: none"> • Occorrono normative adeguate e aggiornate; • Necessario agire sulla prevenzione dei rischi; • Favorire il confronto fra i tecnici; • Migliorare la comunicazione e l'informazione scientifica rivolta ai cittadini.
--	---------------------------	---	--	--	--	---	--	--	--	--

	Bologna	Ferrara	Forlì-Cesena	Modena	Parma	Piacenza	Ravenna	Reggio Emilia	Rimini
Ass. No-profit	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscere meglio le competenze sul territorio; • Informare e pubblicizzare meglio i progetti attivati sul territorio; • Favorire convenzioni all'interno di progetti comuni; • Uscire dalla logica delle emergenze che portano a decisioni spesso inappropriate; • Le istituzioni devono impegnarsi maggiormente nell'interpretare le richieste provenienti dalle associazioni di volontariato 	<ul style="list-style-type: none"> • Dare garanzia che quanto viene discusso venga effettivamente realizzato; • Valorizzare il contributo dei vari soggetti coinvolti; • Ogni attore dovrebbe uscire dal particolarismo e pensare a soluzioni di carattere comune; • Maggiore coordinamento tra le componenti economiche e sociali nelle fasi, non solo di realizzazione, ma anche di programmazione degli interventi; • Contribuire alla trasversalità dei vari assessorati coinvolgendo "referenti unici"; • Migliorare l'accessibilità e la trasparenza dei procedimenti amministrativi 		<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore chiarezza sul livello di partecipazione richiesta e sugli esiti finali fin dalle fasi iniziali del processo partecipato.; • Maggiore chiarezza sulla metodologia ed i criteri utilizzati. 		<ul style="list-style-type: none"> • Favorire incontri anche per le associazioni di volontariato che hanno meno risorse umane e tempi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dare tempo ai partecipanti di prepararsi per un miglior confronto; • Migliorare integrazione di informazioni 		<ul style="list-style-type: none"> • Individuare meglio gli attori; • Favorire una maggiore preparazione dei partecipanti; • Aggiornare periodicamente gli indirizzi delle associazioni da parte degli enti locali; • Monitorare periodicamente i bisogni sul territorio.
Scuola/ Università		<ul style="list-style-type: none"> • Definire con chiarezza i ruoli dei diversi tavoli; • Dare "regole" ai processi partecipati in termini di tempo, target intermedi e finali e obiettivi. 		<ul style="list-style-type: none"> • Dare concretezza agli impegni già presi; • Ridurre i livelli di condizionamento degli amministratori da parte del mondo economico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investire maggiormente sull'educazione dei giovani. 		<p>Chi organizza i tavoli deve accettare atteggiamento proattivo dei partecipanti;</p> <p>Ci partecipa deve essere maggiormente preparato;</p> <p>Responsabilizzare di più i vari attori;</p> <p>Davanti a questioni troppo complesse non è necessario ricorrere a tavoli.</p>		

6. Quali azioni e strumenti operativi possono essere prioritari e migliorati ?

		PROVINCE									
		Bologna	Ferrara	Forlì-Cesena	Modena	Parma	Piacenza	Ravenna	Reggio Emilia	Rimini	
STAKEHOLDERS	Enti Pubblici	<ul style="list-style-type: none"> Rendere interventi coordinati e inclusivi attraverso il ruolo di "figura/facilitare" per i Piani di Zona; Coordinare meglio la promozione dei vari tavoli di partecipazione; Promuovere tavoli interassessorili con il coinvolgimento di Assessori e tecnici di settore; la partecipazione funziona con iniziative concrete e ben definite; Rispetto alla programmazione di Piani regionali, la Regione dovrebbe privilegiare l'attivazione di progetti partecipati a livello provinciale; Istituzionalizzare i tavoli partecipati invitando gli attori più idonei. 	<ul style="list-style-type: none"> Rendere la comunicazione efficace; Distribuire il "peso" della voce dei vari attori; Valorizzare e replicare le buone pratiche; Ridurre i tempi; Definire in ogni incontro le responsabilità; Dare il ruolo di "regia" all'ente locale; Formire interventi pro-attivi e non strumentalizzanti da parte dei partecipanti 			<ul style="list-style-type: none"> Usare meglio lo strumento di A21L su temi chiave 	<ul style="list-style-type: none"> Valorizzare la rete di sportelli informativi sul territorio; Migliorare l'informazione sulle esternalità ambientali; Allargare la partecipazione al maggior numero di persone anche con momenti informali; Qualificare maggiormente le competenze dei tecnici coinvolti; Proporre più soluzioni per sottoporle a più punti di vista 		<ul style="list-style-type: none"> Valorizzare gli incontri plenari in fase iniziale e incontri con attori più rappresentativi nelle fasi successive Ridurre numericamente i tavoli per renderli più efficaci e non sprecare le risorse; Selezionare meglio gli interlocutori rispetto al tema da trattare; Maggiore programmazione e nella gestione degli incontri. 		
	Ag. Controllo		<ul style="list-style-type: none"> Comunicare meglio internamente ed esternamente con linguaggi più accessibili; Replicare le esperienze positive di processi partecipati (PPS) 	<ul style="list-style-type: none"> Forum e conferenze conoscitive; Siti informativi e posta elettronica 							

	Bologna	Ferrara	Forlì-Cesena	Modena	Parma	Piacenza	Ravenna	Reggio Emilia	Rimini
Ag. sviluppo del territorio		<ul style="list-style-type: none"> Definire le priorità tra le varie soluzioni proposte in base alle risorse disponibili. 	<ul style="list-style-type: none"> Maggiore coordinamento tra i vari attori; Maggiore chiarezza nelle indicazioni sui processi partecipati a livello regionale; Migliorare la comunicazione; Valorizzare gli output dei tavoli tematici rendendoli maggiormente fruibili dai vari attori; Verificare i principi maggiormente condivisi; Integrare con i contributi di "minoranza". 						
Sindacati	<ul style="list-style-type: none"> Avere più autocritica da parte degli attori; Essere trasparenti nel comunicare quali iniziative/strumenti funzionano o meno; Favorire incontri preventivi precedenti l'avvio dei tavoli di partecipazione. 		<ul style="list-style-type: none"> Favorire accordi di programma locali e settoriali con imprenditori e cittadini 	<ul style="list-style-type: none"> Prevedere momenti di confronto in fase preventiva dei bilanci dei Comuni per verificare le risorse pubbliche disponibili; Puntare sulla formazione continua e sullo sviluppo di competenze. 					
Ordini Professionali	<ul style="list-style-type: none"> Favorire l'attivazione di tavoli di pianificazione del territorio; Coordinare maggiormente i tecnici con i referenti provinciali; L'elaborazione del POC e del PSC è occasione per introdurre realmente i temi della sostenibilità. 	<ul style="list-style-type: none"> Usare linguaggi più semplici e chiari da parte dei tecnici di settore; Differenziare le responsabilità nei processi partecipati in base alle competenze. 		<ul style="list-style-type: none"> Attivare luoghi di confronto sulle politiche urbane e territoriali – "Urban Center". 			<ul style="list-style-type: none"> A21L come strumento utile anche se da migliorare. 		

	Bologna	Ferrara	Forlì-Cesena	Modena	Parma	Piacenza	Ravenna	Reggio Emilia	Rimini
Ass. Imprenditoriali		<ul style="list-style-type: none"> • Avere ben chiari gli obiettivi e confrontarli con le risorse disponibili; • Saper scegliere gli attori più idonei al processo; • Consentire regole e strumenti di lavoro adeguati per la conduzione dei gruppi di lavoro; • Fornire le informazioni prima degli incontri; • Individuare dei responsabili e una cabina di regia; • Stabilire gli indicatori per la valutazione dell'efficacia del tavolo; • Rafforzare e adeguare la comunicazione alle esigenze dei vari attori. 	<ul style="list-style-type: none"> • Razionalizzare gli strumenti esistenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Migliorare la fase di preparazione dei processi di consultazione con documento di analisi dei problemi; • Fornire, al termine della consultazione, un rapporto finale; • Fornire rapporti di monitoraggio periodico sul grado di sviluppo delle azioni conseguenti; • Far emergere le contraddizioni sia degli interessi individuali che del modello di sviluppo attuale; • Far collaborare persone con competenze diverse per arrivare a soluzioni originali ed innovative. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consentire tempi più appropriati per una corretta partecipazione; • Coinvolgere prima e con maggiori informazioni in fase preliminare; • Migliorare l'accessibilità all'informazione utilizzando al meglio l'informatica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornire fin dall'inizio una bozza di documento iniziale su cui lavorare; • Prevedere una consultazione per il PTCP; • Focalizzare maggiormente su nodi di criticità locale-globale con informazioni più obiettive. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicare meglio le ricadute e i risultati dei Piani definiti in modo partecipativo; • A21L deve limitarsi ad individuare obiettivi strategici azioni di intervento senza prendere decisioni finali sul territorio; • Occorre dare regole chiare ai partecipanti; • Migliorare la selezione dei partecipanti; • Maggiore consapevolezza degli attori tavoli; • Chi partecipa deve essere disposto a prendersi le proprie responsabilità; • Migliorare la comunicazione. 	<ul style="list-style-type: none"> • Migliorare la selezione degli attori invitati; • Distinguere il "peso" degli interventi in base alla rilevanza dei partecipanti. • Se possibile un solo rappresentante e per vari portatori di stessi interessi per rendere più operativo il tavolo stesso 	
Ass. Consumatori		<ul style="list-style-type: none"> • Prevedere sempre una fase di consultazione prima delle decisioni finali. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definire in modo chiaro i pochi punti di discussione; • Concentrare il lavoro in tempi brevi • Arrivare alla decisione in maniera rapida e specifica. 						

	Bologna	Ferrara	Forlì-Cesena	Modena	Parma	Piacenza	Ravenna	Reggio Emilia	Rimini
Ass. No-profit	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinare meglio le iniziative delle associazioni di volontariato per evitare sovrapposizioni su stessi temi; • Valorizzare le capacità progettuali del volontariato sociale; • Aggiornare la visione che ciò che è gratuito non è professionale; • Adeguare le risorse umane ed economiche nella progettazione dei Piani Sociali di Zona; • Prevedere sempre "fasi di ascolto" nei regolamenti comunali. 	<ul style="list-style-type: none"> • Privilegiare la formula del focus group che privilegia relazioni e confronti trasversali; • Attivare e migliorare la consultazione dei dati; • Comunicare più efficacemente; • Convocare i cittadini negli orari più favorevoli anche per chi lavora; • Coinvolgere il settore dei privati. 		<ul style="list-style-type: none"> • Garantire un doppio livello di coinvolgimento : con un gruppo settoriale e con le diverse rappresentanze. 		<ul style="list-style-type: none"> • Fornire comunicazione corretta sui temi delle attività venatorie 			<ul style="list-style-type: none"> • Valorizzare le competenze delle associazioni di volontariato coinvolgendole e maggiormente; • Migliorare l'informazione e la comunicazione.
Scuola/ Università	<ul style="list-style-type: none"> • Promuovere la scuola come luogo privilegiato in cui coinvolgere vari soggetti per progettare "in rete" 	<ul style="list-style-type: none"> • Coinvolgere agli stessi tavoli pubblico e privato; • Valorizzare ed aggiornare A21L come strumento fondamentale per la partecipazione ; • Importante compiere una valutazione dei risultati raggiunti o non raggiunti per ogni progetto 			<ul style="list-style-type: none"> • Favorire la diffusione di A21L nelle scuole, • Creare laboratori per sperimentare direttamente 				<ul style="list-style-type: none"> • I tavoli devono essere aperti in quanto le decisioni devono nascere dal confronto.

7. Quale contributo dei singoli attori/stakeholders per il miglioramento della governance ambientale ?

PROVINCE											
		Bologna	Ferrara	Forlì-Cesena	Modena	Parma	Piacenza	Ravenna	Reggio Emilia	Rimini	
STAKEHOLDERS	Enti Pubblici		<ul style="list-style-type: none"> Favorire contributi proattivi e motivati; Tutelare gli interessi della collettività; Attuare un sistema capillare di informazione e sensibilizzazione. 						<ul style="list-style-type: none"> Presentare ai tavoli le persone più idonee e competenti; Documentarsi prima degli incontri; Disponibilità ad essere aggiornati rispetto alle novità tematiche. Contributo in termini di conoscenze del territorio comunale di appartenenza 		
	Ag. Controllo		<ul style="list-style-type: none"> Introdurre il modello della raccolta differenziata negli Enti pubblici; Approfondire gli studi dell'effetto dell'inquinamento atmosferico sull'uomo; Predisporre interventi per ridurre l'inquinamento atmosferico. 	<ul style="list-style-type: none"> Fornire informazioni specifiche e valutazioni di merito 							
	Ag. sviluppo del territorio		<ul style="list-style-type: none"> Mantenere il livello di governance sul tema del trasporto alto investendo risorse economiche e progetti coerenti; 	<ul style="list-style-type: none"> Favorire le sinergie del territorio; Valorizzare le competenze di ciascuno; Ideare corsi di sostenibilità delle energie rinnovabili 							
	Sindacati	<ul style="list-style-type: none"> Continuare a contribuire ai processi di partecipazione. 		<ul style="list-style-type: none"> Coinvolgere i vari attori prima di definire programmi e progetti esecutivi 	<ul style="list-style-type: none"> Contribuire al confronto con gli altri attori. 						

	Bologna	Ferrara	Forlì-Cesena	Modena	Parma	Piacenza	Ravenna	Reggio Emilia	Rimini
Ordini Professionali		<ul style="list-style-type: none"> Disponibilità a rendere esecutiva proposta per il recupero dei residui da costruzione e demolizione nella provincia di Ferrara 		<ul style="list-style-type: none"> Contributo alla formazione di indirizzi e alla redazione di strumenti normativi agili e omogenei sul territorio regionale. 					
Ass. Imprenditoriali		<ul style="list-style-type: none"> Chiarire i propri obiettivi e le proprie posizioni; Mettere in discussione le proprie proposte per elaborare strategie condivise; Stabilire indicatori per valutare il contributo di ciascun attore; Partecipare attivamente e coerentemente rispetto alle decisioni prese al termine dei tavoli; Disponibilità per eventuali accordi sottoscritti dai partecipanti in cui siano definiti tempi e modalità di intervento; Attivare meccanismi virtuosi con protocolli ed accordi tra imprese per ottenere risultati più economici ed efficaci in termini ambientali; Dare il buon esempio e favorire una sensibilizzazione rispetto all'ambiente verso tutti gli interlocutori. 	<ul style="list-style-type: none"> Concentrarsi sulle effettive priorità condivise Apportare le proprie competenze specifiche 	<ul style="list-style-type: none"> Continuare ad essere attori attivi nei progetti di sostenibilità; Disponibilità a partecipare attivamente alle fasi di attuazione dei progetti emersi da percorsi di consultazione in un'ottica di partenariato. 	<ul style="list-style-type: none"> Partecipare ai tavoli fornendo pareri tecnici attuativi e realizzabili; Rendere più comprensibili le esigenze del mondo delle imprese; Segnalare eventuali preoccupazioni ed esigenze non percepite dagli enti locali. 			<ul style="list-style-type: none"> Aggiornare professionalmente i vari funzionari interni; Maggiore disponibilità alla mobilità per eventuali aggiornamenti; Continuare a partecipare ai tavoli che hanno obiettivi precisi; Contributo in termini di competenze e conoscenze sul mondo delle imprese. 	

	Bologna	Ferrara	Forlì-Cesena	Modena	Parma	Piacenza	Ravenna	Reggio Emilia	Rimini
Ass. Consumatori		<ul style="list-style-type: none"> Contribuire ad un miglioramento della governance ambientale attraverso progetti mirati di educazione ed informazione. 	<ul style="list-style-type: none"> Organizzare seminari informativi per avvicinare gli associati alle problematiche raccogliendo così loro pareri per riportarli sui tavoli di lavoro 						
Ass. Ambientaliste		<ul style="list-style-type: none"> Disponibilità a dare il proprio contributo per quanto riguarda le problematiche ambientali, il recupero di ambienti degradati, l'educazione ambientale etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilizzare sulla qualità ambientale e sugli stili di vita Apportare le proprie competenze specifiche 	<ul style="list-style-type: none"> Fornire dati ed esperienze sulle problematiche dello Sviluppo Sostenibile. 	<ul style="list-style-type: none"> Diffondere ed aggiornare le informazioni sui processi di A21L; Migliorare le proprie competenze interne per contribuire ai tavoli in modo più completo. 			<ul style="list-style-type: none"> Continuare a creare momenti di partecipazione e con i cittadini. 	
Ass. No-profit	<ul style="list-style-type: none"> Fornire le competenze professionali dei volontari; Continuo aggiornamento professionale. 	<p>Individuare referenti istituzionali in grado di farsi carico delle proposte/azioni;</p> <p>Accordarsi e creare legame tra le associazioni per favorire lo scambio di esperienze;</p> <p>Formulare proposte ripetibili in altri contesti e zone;</p> <p>Incentivare la partecipazione dei cittadini e la promozione dello sviluppo sostenibile attraverso proprie attività specifiche;</p> <p>Rendere le proprie azioni il più trasversali possibile;</p> <p>Migliorare le proprie conoscenze ed attivare un ruolo propositivo.</p>		<ul style="list-style-type: none"> Impegno alla partecipazione nei vari tavoli a cui si è invitati e in cui sia chiaro l'intervento richiesto (informare, consultare o ascoltare). 				<ul style="list-style-type: none"> Favorire la co-progettazione e la co-partecipazione con un ascolto attivo verso i cittadini. 	

	Bologna	Ferrara	Forlì-Cesena	Modena	Parma	Piacenza	Ravenna	Reggio Emilia	Rimini
Scuola/ Università		<ul style="list-style-type: none"> • Contribuire nell'ambito della formazione-informazione attraverso le proprie competenze specifiche e nello sviluppo di progetti-programmi sul tema istruzione-lavoro; • Favorire una maggiore trasversalità delle singole azioni; • Favorire l'incontro tra i diversi attori; • Accorpate e strutturare iniziative simili prediligendo percorsi formativi adeguati ai soggetti destinatari. 		<ul style="list-style-type: none"> • Contributo attraverso le competenze della scuola. 	<ul style="list-style-type: none"> • Favorire nuove modalità di lavoro di gruppo; • Potenziare l'interscambio di informazioni, idee e competenze. 				<ul style="list-style-type: none"> • Continuare a partecipare ai vari tavoli; • Sollecitare nella richiesta l'amministrazione pubblica.

Allegati 2. Rapporti integrali per ogni focus group provinciale.

Per visionare copia dei Rapporti integrali dei focus group di ogni provincia, di seguito i riferimenti-contatti per la richiesta:

Provincia di Piacenza: fabrizio.bernini@provincia.pc.it

Provincia di Parma: m.miselli@provincia.parma.it

Provincia di Reggio Emilia: a.sansone@mbox.provincia.re.it

Provincia di Modena: rossi.e@provincia.modena.it,

Provincia di Bologna: caterina.alvisi@provincia.bologna.it

Provincia di Ferrara: stefania.sacco@provincia.fe.it,

Provincia di Forlì-Cesena: luca.balestri@provincia.forli-cesena.it,

Provincia di Rimini: e.finocchiaro@provincia.rimini.it,

Provincia di Ravenna: mtartaro@mail.provincia.ra.it,