



# MODEL ON PARTICIPATORY PROCESSES AND METHODS

DIALOG aims to increase the impact of innovation policies on regional competitiveness through the creation of a model for networking, negotiation and exchange involving all local stakeholders

**An interregional cooperation project for improving innovation infrastructure policies**



**Research & innovation**

## Project Partners

**Autonomous Province of Trento (IT)**

ESF Flanders (BE)

Chamber of Commerce and Industry Vratsa (BG)

Ticino Canton Education, culture and sport department VET Division (CH)

Lower Saxon Ministry for Federal and European Affairs and Regional Development (DE)

Junta de Comunidades of Castilla-La Mancha (ES)

Trentino Federation of Cooperation (IT)



Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport



Niedersachsen



## INDEX

---

<b>MODEL ON PARTICIPATORY PROCESSES AND METHODS</b> .....	5
INTRODUCTION.....	7
1 THE MODEL ON PARTICIPATORY PROCESSES AND METHODS.....	7
1.1 THE CONCEPTUAL BACKGROUND.....	7
1.2 PARTICIPATION RATIONALES.....	8
1.3 THE MODEL PROPOSED.....	10
1.4 STAKEHOLDER'S ENGAGEMENT.....	17
ANNEX. FIELD SURVEYS MAIN RESULTS.....	19
OVERVIEW.....	19
THE MAIN RESULTS OF THE SURVEYS. THE REPORTS PROCESSED BY DIALOG'S PARTNERS.....	20
<b>MODELLO SUI PROCESSI E METODI PARTECIPATIVI</b> .....	65
INTRODUZIONE.....	67
1 IL MODELLO SUI PROCESSI E METODI PARTECIPATIVI.....	67
1.1 BACKGROUND CONCETTUALE.....	67
1.2 I RATIONALES DELLA PARTECIPAZIONE.....	69
1.3 IL MODELLO PROPOSTO.....	70
1.4 IL COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER.....	77
ANNESSO: PRINCIPALI RISULTATI DELLE INDAGINI.....	79
INTRODUZIONE.....	79
I PRINCIPALI RISULTATI DELLE INDAGINI. I REPORT DEI PARTNER DI DIALOG.....	80
<b>MODELO DE PROCESOS Y MÉTODOS PARTICIPATIVOS</b> .....	131
INTRODUCCIÓN.....	133
1 EL MODELO SOBRE PROCESOS Y MÉTODOS PARTICIPATIVOS.....	133
1.1 LOS ANTECEDENTES CONCEPTUALES.....	133
1.2 RAZONES DE PARTICIPACIÓN.....	135
1.3 EL MODELO PROPUESTO.....	136
1.4 COMPROMISO DE LAS PARTES IMPLICADAS.....	143
ANEXO. PRINCIPALES RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS SOBRE EL TERRENO.....	145
VISIÓN GENERAL.....	145
RESULTADOS PRINCIPALES DE LAS ENCUESTAS. LOS INFORMES REALIZADOS POR LOS SOCIOS DE DIALOG.....	146
<b>МОДЕЛ НА ПРОЦЕСИ И МЕТОДИ НА УЧАСТИЕ</b> .....	195
ВЪВЕДЕНИЕ.....	197
1 МОДЕЛЪТ НА ПРОЦЕСИ И МЕТОДИ НА УЧАСТИЕ.....	197
1.1 КОНЦЕПТУАЛНА ОСНОВА.....	197
1.2 ОСНОВАНИЯ ЗА УЧАСТИЕ.....	199
1.3 ПРЕДЛОЖЕН МОДЕЛ.....	200
1.4 АНГАЖИРАНост НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ.....	207
ПРИЛОЖЕНИЕ. ОСНОВНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ МЕСТНИ ПРОУЧВАНИЯ.....	209
ПРЕГЛЕД.....	209
ОСНОВНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОУЧВАНИЯТА. ДОКЛАДИ, ПРЕДОСТАВЕНИ ОТ ПАРТНЬОРИТЕ ПО DIALOG.....	210



# **MODEL ON PARTICIPATORY PROCESSES AND METHODS**



## INTRODUCTION

---

This document presents the "**MODEL ON PARTICIPATORY PROCESSES AND METHODS**" which reviews and integrates the approach presented in the "*Synthesis Working Document on best practices benchmarking*", while its annex contains the reports of the surveys prepared by the Partners who contributed to perfect this model.

Before moving on to the description of the model, it seemed appropriate to mention the following activities carried out so far within the Dialog project:

- ◆ *identification and description of good practices of stakeholder involvement in the development and implementation of innovative social projects*. These practices were peer reviewed and then were analysed with a benchmark study, presented in a dedicated Report (*Synthesis Working Document on best practices benchmarking*);
- ◆ *planning and implementation of field surveys among the stakeholders of each Project Partner*. The surveys were carried out in the months of April-May 2021 and the results were discussed and shared in the Steering Meeting of 30 June 2021.

These activities have fueled an exchange and learning process aimed at defining the "Model of participatory process and methods" that - presented here - set the principles and the key concepts of an active and effective stakeholder. Starting from this model, specific "Guidelines for a model of participatory methods" will be prepared. These guidelines will provide, according to the context, operational indications on how to set up participatory processes and on which tools to use to involve stakeholders.

We underline that both these documents will guide the Dialog partners in the implementation of the Action Plans, designed at the beginning of 2022 and implemented for the entire duration of the project until the end of July 2023.

## 1 THE MODEL ON PARTICIPATORY PROCESSES AND METHODS

---

Based on the literature review and on results and suggestions of survey participants, a stakeholder participation framework has been elaborated.

This framework could support each Partner in understanding how stakeholder participation could be employed to meaningfully influence Action Plans definition and implementation. The following key elements are included:

- The conceptual background
- Participation rationales
- The model proposed
- Stakeholder's engagement

### 1.1 THE CONCEPTUAL BACKGROUND

---

Behind the Dialog project there is the assumption that stakeholder's involvement (individuals, groups or social parts representing sectors and interests) has a relevant and positive impact on the development and implementation of social innovative projects.

The willingness of governments, institutions, public services and enterprises to collect ideas and information from their citizens and users/consumers of goods and services has been on the rise for several years. That implies that stakeholders are involved in the decision process and consequently into the resulting operational level. Their involvement can lie inside the deliberation or decision-making process, the transformation of that decision into a structured project activity and/or, finally, inside concrete activities during the implementation phase.

It should be underlined that the involvement cannot be neither merely passive nor a simple expression of an opinion: on the contrary, the involvement requires some actions, a certain 'industrious' attitude from the participants, whether they are individuals, groups or social parts that represent sectors and interests.

This type of social participation underlies the actual social dialogue, namely the involvement in activities of interest for the community. It contributes to a better social cohesion in terms of growing trust, connections, social capital, which are welfare core elements of a given community. At the same time, it can help the efficiency of the policy design and implementation that institutions intend to pursue since they feel more supported by the public opinion. An involvement of stakeholders, in their broadest

sense, allows to identify which are the best opportunities to define and implement policy intervention through the acquisition of information on population needs or of its sectors, on conditions and ambitious which characterized it. These elements can be tested during the implementation phase to verify their impact on real life.

Other aspects have to be added. First of all, the social dialogue increases public awareness on the problem under discussion and the project. The latter might find an easier solution, reducing the conflicts that could arise around it. Furthermore, the several points of view taken into consideration might better support the decision-making process and, at least partly, ensure positive feedback to social innovation.

Finally, the social dialogue enables stakeholders (and, more generally, the populations involved) to express their points of view and interests. All these aspects can improve the resilience and action capacity of society and, among other things, also mark the strengthening of democracy in our times, which is experiencing an increasing decline in participation through formal political channels.

This social dialogue is fundamental when pursuing a social innovation design, understood as an innovative solution (in the sectors of services, products, models, markets, processes, etc.) that satisfies a social need more efficiently than current solutions. It leads to a new framework of capabilities and relationships, as well as a better use of equipment and resources.

On the other hand, social innovation is the expression of a participatory process in which the plurality of voices and actors can contribute to the development of new solutions for the challenges of local communities.

Social innovations aim to develop solutions to meet public needs in a better way than current ones, while social dialogue aims, first of all, to identify challenges and problems to be solved through the contribution of stakeholders with innovative ideas. Furthermore, this aspect is well highlighted in the academic literature on innovation which identifies users as one of the key elements of innovation, precisely because of their ability to be repositories and generators of new ideas. The involvement of the user in the processes of change represents an effective form of innovation because it puts in the same place, without transfer costs, the knowledge of needs and the tool to satisfy them.

In this context, the involvement of stakeholders is a fundamental element, given that the challenges of social innovations are complex and do not, by definition, have a single solution. Problems can have many solutions and the research process, which aims to find the most suitable one, through the social negotiation of the common meanings of the problem and its possible solutions, takes on greater importance than the solution itself.

This process requires participation, cooperation and openness to change also on the part of actors who, while participating, always create reciprocal interactions that strengthen and enhance social innovation. Ultimately, it might be useful to propose some *caveats* that refer to participation in the social dialogue mentioned above.

First of all, there is no doubt that social dialogue implies a potential slowdown and makes the decision-making process more complex, even if more robust in many respects.

Secondly, not all stakeholders are aware of the importance of their role in the social dialogue and believe they have adequate resources (knowledge and skills) to contribute adequately to the dialogue.

Finally, the studies on political and civil participation show that often this participation, as it happens in other areas of society, suffers from inequality of involvement between different categories of people not adequately represented: social exclusion can in fact prevent a real participation of most disadvantaged people.

This makes the social dialogue less extensive, understandable and therefore less effective from the different perspectives mentioned above. These dangers should be taken into account, including at the local level, in all initiatives that place social dialogue as a basis for social innovations capable of achieving the desired impact.

## 1.2 PARTICIPATION RATIONALES

---

Participation can follow different rationales. The scientific literature identifies four main categories<sup>1</sup>:

- **Instrumental rationale:** effective participation makes decisions more legitimate and improves results. It aims to restore public credibility, reduce conflicts, justify decisions, and limit future challenges to implementation by 'creating (common) ownership'.
- **Legalistic rationale:** participation is considered only when and because it is required (for example, when the EU requires that it has to be undertaken). Therefore, procedural pressure is

---

<sup>1</sup> Pisano U., Lange L.K., Lepuschitz K. and Berger G. (2015), *The role of stakeholder participation in European sustainable development policies and strategies*: [https://www.esdn.eu/fileadmin/ESDN\\_Reports/2015-December-The\\_role\\_of\\_stakeholder\\_participation\\_in\\_European\\_sustainable\\_development\\_policies\\_and\\_strategies.pdf](https://www.esdn.eu/fileadmin/ESDN_Reports/2015-December-The_role_of_stakeholder_participation_in_European_sustainable_development_policies_and_strategies.pdf).

the main reason to organize participation. This rationale is similar to the 'instrumental rationale', where compliance with rules is seen as necessary to get things done. However, lacking the other instrumental drivers for participation, the organized process is likely to be a formality without meaningful uptake of results.

- ↳ **Substantive rationale:** non-experts see problems, issues, and solutions that experts sometimes miss, integrating their perception and vision. This rationale aims to increase the depth of information and thereby to improve the quality of decisions; it ignores power issues (e.g., related to problem framing). Unlike the instrumental rationale, policy goals can be changed in a substantive way.
- ↳ **Normative rationale:** democratic ideals call for maximum participation. This rationale sticks to basic social values, aims to counter the power of incumbent interests and allows all those who are affected by a decision to have influence.

Quite obviously, due to theoretical needs, these different rationales are forcibly separated: in the operational practice we often find them partially combined, mixing aspects and perspectives and therefore instruments.

The Dialog Surveys have shown a general consensus on the usefulness of a multi-stakeholder collaboration strategy in order to implement the Action Plan. The main reasons are the following:

- There is a shared persuasion on the 'all affected' principle, i.e. everyone who is affected by a decision should be involved to some extent in the process, leading to that decision. And when it comes to work-related, economic, social and environmental issues, we see that they have a big impact on people's daily lives. So, the usefulness of multi-stakeholder participation is seen as extremely high in that context.
- Another reason is that economic, social and environmental policy issues are extremely suitable for participation. While they are often very complex, they are also very tangible to people as they really relate to their own living. These domains are of immediate interest to people, who are in close contact with each other, and therefore can also share experiences and perspectives. This is a fundamental reason why multi-stakeholder participation is very important.

In summary, the results of the survey carried out show how participatory processes are widely considered useful for producing benefits.

As highlighted in one of the survey reports presented<sup>2</sup> *"...a good multi-stakeholder collaboration strategy determines how well the support base will work in certain policies... It is important to have from the start at least some understanding of the different angles on a theme or a proposal. The awareness of these different angles absolutely improves the quality of decision- and decision-making process."*

Dialogue and social participation are multidimensional concepts encompassing a wide variety of specific instruments. However, surveys confirm that there is a common set of expected benefits from any participatory activity, which can be summarized as:

- ✓ Improving the quality of decision-making and implementation processes through the involvement of different points of view and the creation of solutions. Politicians can acquire information on the needs of different stakeholders; participatory processes can favor the reconciliation of conflicting interests and promote a culture of collaboration and dialogue.
- ✓ Improving the exchange and co-creation of knowledge, thereby obtaining a better understanding of challenges and perceptions. Citizens or citizens' representatives, including civil society organizations, have the opportunity to present ideas, views and thoughts on a political issue, strategy or project and can influence decision-making and political processes. They also get up-to-date information and insights into how decisions are made.
- ✓ Improving the legitimacy of decisions through consensus-based decision-making, that implies greater fairness and greater acceptability of political strategies and policy measures. Administrators are less likely to be confronted with objections and subsequent complaints in the policy or strategy process. In addition, participation can play an important role in increasing stakeholder confidence in the administration.
- ✓ Improving the effectiveness of policy responses by promoting engagement among stakeholders and increasing their awareness, resources and interrelationships.

Although the notion of stakeholder participation continues to be more and more welcomed, there is no standard that constitutes "best practices" in this field. There is no "one way" to involve audiences: what works in one place won't always work in another. Standardized stakeholder participation methods can

---

<sup>2</sup> Stakeholder survey report – ESF Flanders.



be inappropriate and ineffective because social, economic and political conditions vary from one context to another. Then, stakeholder participation should not be seen as a specific technique for broad application, but as a general principle, strategy or approach applied in various contexts.

To identify the appropriate level of public participation, the last question to answer is: "*How much potential influence on the decision or action am I willing to provide to the stakeholders/public?*". The answer is critical to the design and eventual success of the public participation process.

### 1.3 THE MODEL PROPOSED

---

The analytical dimension of the model refers to the level of involvement, or the degree of influence that the public will have in the policy-making process. In the first draft of our model, we referred to the "spectrum of stakeholders participation" presented in Lange *et al.*<sup>3</sup>, which included four level of participation (inform, consult, involve and collaborate)<sup>4</sup>. The Dialog' surveys have suggested to expand this spectrum considering a further level of stakeholders engagement, that is "empowerment", "*according to the ladder of citizen participation in the digital era as a higher grade than collaborate*". As you will see, empowerment represents the highest possible level of citizen participation, but it is rarely reached because a lot of resources are required to be able to put such an extensive form of participation in place<sup>5</sup>; furthermore, political authorities can be reluctant to delegate decision-making power to other subjects.

Despite these drawbacks and in order to represent all the possibilities that can be exploited in the design and implementation of the Action Plans, the inclusion of this level of involvement is essential.

A framework based on these **five levels of involvement** is consistent with the one designed by International Association for Public Participation<sup>6</sup>. IAP2 proposed a model in which the type of *stakeholder* involvement can develop according to a spectrum<sup>7</sup>, ranging from providing them with information to their consultation and involvement till their collaboration and empowerment.

The framework was developed to help groups define the public's role in any public participation process, and therefore it can be applied in diverse engagement processes and contexts. The spectrum describes five general modes of public participation that fall on a progressive continuum of increasing influence over decision-making in a given civic-engagement process. Under each mode, two items are described that help to explain the level of participation more fully:

- ◆ **The Public Participation Goal.** The goal of the public participation project describes the Institution's intent with regard to engaging the public in the project and is used to make sure that common internal expectations are established and maintained. The goal statements on the spectrum are intended to provide generic guidance and are not expected to be used exactly as written. As you approach each new project, you should give careful thought to identifying the specific goals that apply to your conditions, opportunities, constraints, and stakeholders.
- ◆ **The promise to the public.** Every public participation program results in a promise to the public regarding the level of their potential influence on the outcome of the project and what they can expect from the sponsor agency. The spectrum is designed to remind Institutions that they need to make this promise clear and explicit so as to create common expectations among all stakeholders. As with the goal statements, the promises on the spectrum are intended to provide generic guidance and are not expected to be used exactly as written: you should always give careful thought to creating promise statements that fit the conditions, circumstances, and stakeholders for that project.

---

3 Lange A., Vetter A., Ebert S. (2018), *Criteria and Factors for Successful Stakeholder Participation*:

[https://www.alpine-space.eu/projects/goapply/results/goapply\\_d.t3.1.1\\_wp3\\_success\\_criteria\\_review\\_uba-de\\_nov-2018.pdf](https://www.alpine-space.eu/projects/goapply/results/goapply_d.t3.1.1_wp3_success_criteria_review_uba-de_nov-2018.pdf).

4 It should be noted that the scientific literature has proposed various models that have tried to represent the degrees of stakeholder engagement. For example, OECD proposes two different models: a six-level spectrum (communication, consultation, participation, representation in decision-making bodies, partnership, co-decision and co-production) and a three-level spectrum (access to information, consultation and active involvement through dialogue and partnership). And there are others: Passive – reactive – participative – empowerment – leadership; Inform – consult – partner- empower; Announce – inform – consult – involve – collaborate – empower; ecc... These models share one common goal: to highlight that the involvement of stakeholders in the development of public policies can have different purpose and can manifest itself in various forms and with different intensities; moreover, to point out that each of these forms represents a different commitment of the governmental body to consider the contribution of the stakeholders.

5 Reason highlighted by the Flander's stakeholders.

6 International Association for Public Participation, [www.iap2.org](http://www.iap2.org).

7 Copyright: International Association for Public Participation, [www.iap2.org](http://www.iap2.org). Written permission obtained from IAP2 on 27 Aug 2021.

**Fig. 1. Spectrum of stakeholder participation**

		INCREASING IMPACT ON THE DECISION				
		INFORM	CONSULT	INVOLVE	COLLABORATE	EMPOWER
PUBLIC PARTICIPATION GOAL		To provide the public with balanced and objective information to assist them in understanding the problem, alternatives, opportunities and/or solutions.	To obtain public feedback on analysis, alternatives and/or decisions.	To work directly with the public throughout the process to ensure that public concerns and aspirations are consistently understood and considered.	To partner with the public in each aspect of the decision including the development of alternatives and the identification of the preferred solution.	To place final decision making in the hands of the public.
	PROMISE TO THE PUBLIC	We will keep you informed.	We will keep you informed, listen to and acknowledge concerns and aspirations, and provide feedback on how public input influenced the decision.	We will work with you to ensure that your concerns and aspirations are directly reflected in the alternatives developed and provide feedback on how public input influenced the decision.	We will look to you for advice and innovation in formulating solutions and incorporate your advice and recommendations into the decisions to the maximum extent possible.	We will implement what you decide.

© IAP2 International Federation 2018. All rights reserved. 20181112\_v1

**Source:** (c) International Association for Public Participation, [www.iap2.org](http://www.iap2.org). Written permission obtained from IAP2 on 27 Aug 2021

It is important to recognize that this spectrum does not indicate "steps", but levels of engagement. Therefore, it identifies both the impact that this level has on decision-making processes and the level of stakeholder influence. Below, these modes of participation are briefly described, including the beneficial and harmful applications, taken from the document elaborated by the online publication "Organizing engagement"<sup>8</sup>.

↳ **Information:** The goal of an informing process is to "provide the public with balanced and objective information to assist them in understanding the problem, alternatives, opportunities, and/or solutions". In an informing process, participants are largely passive recipients of information. The level of engagement in this form is very low because it provides one-sided information to *stakeholders* from the proposing subject, without their active interaction, only occasionally and with no necessary consequences. At its most effective and beneficial, the information shared with the public is as objective, accurate, and fact-based as possible, and an informing process keeps the public apprised of the rationales motivating the decisions being made by leaders such as school administrators, public officials, or elected representatives.

An informing process can become problematic, however, when leaders are not fully transparent and withhold important or essential information, or when they provide biased information for the purposes of misrepresenting an issue and manipulating public perception. In its most potentially harmful manifestation, an informing process can be used as a manipulative tactic for mollifying legitimate public concerns or deceiving the public into supporting a decision or policy that is not in their interest. There is no impact on the decision: in fact, some participant in the Dialog surveys do not consider it a real mode of participation.

↳ **Consultation** is a participatory form to obtain *stakeholder* feedbacks on a specific topic or analysis of a particular policy. Within consultation, information on analysis of a decision and/or policy is provided, and comments, suggestions and feedbacks are requested. The initiative and topics are the prerogative of the policy authority while consultation can refer to all decision progress steps, in particular drafting, monitoring and revision. *Stakeholders'* consultation from the board members and

<sup>8</sup> Organizing engagement, *Spectrum of Public Participation*: <https://organizingengagement.org/models/spectrum-of-public-participation/>.

technicians to elaborate and revise interventions is the most popular method keeping anyway the expert and profane knowledge separate. For this reason, the involvement of the beneficiaries will be moderate and the role of a possible facilitator coincides more with the researcher one who collect information on population. In this case board members and technicians continue to have the responsibility for decision-making.

At its most effective and beneficial, a consulting process improves the outcomes of a decision-making process by giving public officials or school administrators a more accurate understanding of the beliefs, needs, concerns, or priorities of those who will be impacted by their decisions.

A consulting process can become problematic, though, when leaders collect public feedback but do not take it into consideration, or when they leave important constituencies or stakeholder groups – such as youth or communities with a different ethnic background out of the process.

At its most harmful, a disorganized consulting process can take up a large amount of the public's time or resources, but produce few tangible results, or it can be manipulatively designed to make the public feel it has been heard, when in fact leaders ignore (or perhaps never intended to act on) the public's recommendations. When consulting processes are inauthentic or unproductive, they can undermine public trust and confidence in a decision-making process or in public institutions generally.

↳ **Involvement** makes *stakeholders* actively participate in the project decisions and implies that their concerns are consistently understood and considered. In this case, as for the consultation phase, there is a two-way relationship and a regular exchange of points of view during all project phases is expected. Technicians draft an intervention proposal and beneficiaries shall discuss and correct it. Through this process, technicians can revise the proposal according to the suggestions collected. The *stakeholders'* influence depends on the capacity of the facilitator to let the participants' requests arise and on the willingness of the technicians and of those who are responsible for promoting the process to listen to them. Technicians decide how and to what extent the profane knowledge can be integrated into the project.

The decision-making power is extended partly to the beneficiaries/users, but promoters are those who control the process and possibly decide to follow up what the community proposed.

At its most effective and beneficial, an involving process includes members of the public in meaningful roles (e.g., by training them to be facilitators or giving them some degree of leadership authority, such as chairing a committee), and the public is included from the beginning stages of the process (e.g., during the identification of a problem and the development of a proposed process to tackle the problem) through its conclusion (e.g., reflecting on the process – what worked well, what didn't work well – and evaluating the outcomes of the final decision).

An involving process can become problematic, however, when leaders and organizers do not provide the training, education, encouragement, or other forms of support that public participants may need to fully or competently participate, or when the opportunities provided for public involvement are inauthentic – e.g., when leaders are “forced” by policy to involve the public in a decision-making process, and then they merely go through the motions for the purpose of compliance, or when leaders unilaterally overrule participant decisions they disagree with.

At its most harmful, an involving process can be intentionally and selectively exclusionary for the purpose of empowering some members, groups, or viewpoints over others, or it can be so mismanaged, disingenuous, or even fraudulent that the public begins to distrust those in leadership positions, lose faith in their public institutions, or question whether any participatory process can be genuine.

↳ **Collaboration** is achieved when stakeholders and institutions work together to achieve a goal. At the collaborative level, stakeholders are directly engaged in decision-making. Collaborate often includes the explicit attempt to find consensus solutions. However, as for the involving level, the institution is still the ultimate decision-maker. The degree to which consensus will be sought and how much decision authority the agency is willing to share must be made explicit. In the end, the agency will take all of the input received and make the decision.

At its most effective and beneficial, genuine collaborative processes and partnerships give leaders and participants equal status, and those who hold the power share some degree of control, management, or decision-making authority with participants.

A collaborative process can become problematic or harmful, however, when leaders use their position, authority, influence, or power to exploit or disempower their partners. For example, leaders may take advantage of partner's network of supporters to win an election or vote, but then refuse to the honour promises they made during the campaign, or leaders may ask partners to do most of the work on a project while the leaders derive most of the benefits, funding, or accolades.

↳ **Empowerment:** at the empowering level, Institutions provide the public with the opportunity to make decisions for themselves. At its most effective and beneficial, an empowering process entrusts the public with decision-making authority, and thereby builds greater trust among the public, and it provides the necessary resources (e.g., political education, social connections, training, funding, interpreters, transportation, etc.) to members of the public who may be disadvantaged or unable to participate without accommodations or assistance.

An empowering process can become problematic or harmful, however, when organizations or individuals are entrusted to manage a process, they may not have the capacity or resources to manage competently, or when institutional leaders, professionals, and experts remove themselves from a decision-making or problem-solving process that requires institutional leadership, specialized expertise, or professional skills to achieve a successful conclusion or resolution.

While “empowerment” is often represented as the apex of public participation in models such as the Public Participation Spectrum, Government agencies rarely conduct public participation at the empower level because they are not permitted to delegate their decision authority to the public, and creating a fair, legitimate, and inclusive process for empowerment beyond basic voting is complex and challenging. Furthermore, many academics, researchers, and practitioners have advised against viewing empowerment, or any other mode of participation or engagement, as universally or unequivocally good, given that all modes of participation entail both compromises and potentially abuses - as the above examples of negative forms of participation illustrate.

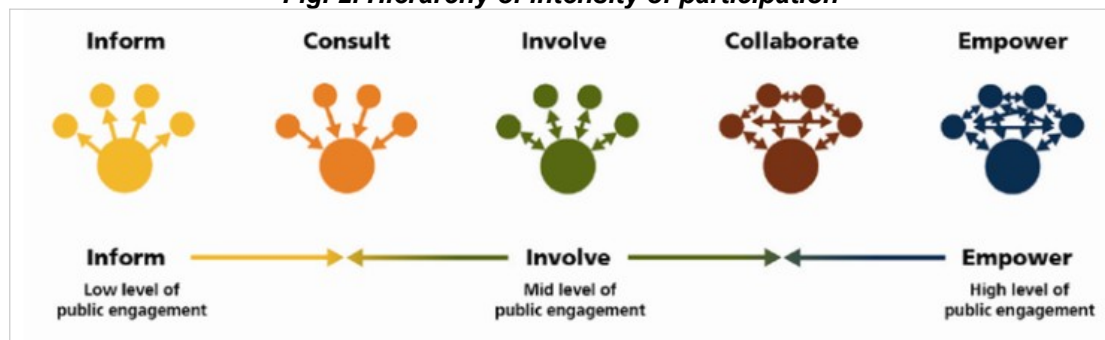
However, there are excellent empowerment initiatives in which citizens take on political tasks. For example, the Localism Act 2011, in UK, gave community organisations and bodies the legal right to submit an expression of interest to run a local service, if they thought they could do it more effectively or efficiently. "The Community Right to Challenge" was designed to create a society where people and not the State make more decisions about issues affecting peoples' everyday lives and those of their communities<sup>9</sup>.

In the Netherlands 'Right to Challenge' is also in the rise.

In Flanders such 'Right to Challenge' communities can be spotted in urban public areas, where the common green is maintained by the neighbourhood and the city provides the material. This way the maintenance department of the city can reduce their work hour costs and the neighbourhood creates a feeling of community while taking care of the plants and trees.

The different engagement typologies can develop along a hierarchy of intensity of participation ranging from dissemination of information to empowerment (fig. 2).

**Fig. 2. Hierarchy of intensity of participation**



**Source:** International Association for Public Participation, <https://www.iap2.org/><sup>10</sup>

As EPA noted, the two ends of the spectrum relate to the extreme levels of potential public influence, from no opportunity to influence (the inform level) to total influence over the outcome (the empower level). These two levels of public participation work to frame the spectrum, but are not actually where most meaningful public participation occurs. At the inform level, since there is no real opportunity for public influence, we do not conduct public participation; however, it is there to remind us that sometimes we can do no more than provide good information to the public. At the far right-hand side of the spectrum, empower represents a level of influence that is not often used for participation

<sup>9</sup> For further information on this initiative, also starting in Flanders, see:

[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/5990/2168126.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/5990/2168126.pdf);  
<https://mycommunity.org.uk/understanding-the-community-right-to-challenge>.

<sup>10</sup> International Association for Public Participation Australasia (2016), *Quality Assurance Standard for Community and Stakeholder Engagement*, Victoria, Australia.

processes. Most agencies are not legally able to hand over their decision authority and to do this effectively would require a very rigorous program of public information and capacity building. Thus, it is in the middle three levels where most public participation occurs: consult, involve, and collaborate.

No one level of the *Spectrum* fits for all policy questions. Then, a public participation program may include multiple levels of public participation, both at different stages of the process and because different stakeholders will choose to engage at different levels.

Ambrose-Oji et al.<sup>11</sup> proposed “The pyramid of engagement”, represented in fig. 3. It informs us that:

- **Lower levels**, particularly inform and consult, can accommodate many stakeholders. Higher levels of participation require more effort on the part of both agencies. Generally, higher levels of participation attract fewer stakeholders; however, the amount of stakeholders in a participatory process depends on the topic.
- **Higher levels** of participation are more time-consuming. The higher that people choose to ‘climb’ the pyramid, the more power they have over the decision-making process. They also have a responsibility to all those people on the lower tiers of the pyramid to:
  - commit sufficient time to the process;
  - prepare and manage an equitable participatory process;
  - represent the interests of other people including those who might be less vocal or harder to reach;
  - choose the best-fit solution that meets the needs of all people with an interest or likely to be affected, including those from minority groups;
  - keep people informed on the progress of the process.



*Source: Our review of Ambrose-Oji et al. (2011)*

The selection of methods and techniques is connected with the purposes that are intended to pursue. The most relevant goals can be summarized as follows:

- *Defining a shared vision of the working object and of the problems to be faced.* Different actors, even sharing the same local dimension, can belong to different cultural habitats and thereby give different meanings to the same events.
- *Promoting a more solid knowledge among the stakeholders,* a public opinion on the project/intervention that is intended to be promoted, even with the aim of disseminating and sharing through several communication channels, the opportunities offered by the project implementation.
- *Encouraging the exchange between technicians and beneficiaries,* paying attention to the languages and knowledge of the different participants.
- *Managing the exchange and negotiation between board members and beneficiaries* (and the parallel situation of powers and interest conflict).
- *Increasing the availability of social capital* (creation of new human relations, reinforcing citizen cooperation, creating a positive attitude).
- *Develop possible sceneries.*
- *Follow up of emerging proposal.*

Based on the aforementioned purposes, it is possible to classify tools and techniques used for the identified practices for both planning and implementation, as follows:

- tools and techniques to inform in order to raise awareness on the project like public meetings and assembly, storytelling, open space technology, on-line meetings, e-conferences and forums, exhibits/display etc., brochures, websites, newsletters, press releases, newspaper articles, leaflets, news on social media (Facebook, Twitter, etc.)
- tools and techniques promoting the listening to the concerns of citizens and groups of interest like network meetings, seminars and participatory workshops, internet interactive techniques, informal setting events (like World Café), Q methodology, interviews, surveys, appreciative inquiries, focus groups, brainstorming, district walk, etc.

<sup>11</sup> Ambrose-Oji B. et al. (2011), *Public Engagement in Forestry: A toolbox for public engagement in forest and woodland planning*: [https://www.forestresearch.gov.uk/documents/2350/Toolbox\\_introduction.pdf](https://www.forestresearch.gov.uk/documents/2350/Toolbox_introduction.pdf).

- tools and techniques promoting consultation, for instance round tables/councils, thematic workshops, district laboratories, e-forums, Q methodology, Fish Bowl, Delphi method, search conference, future search, planning for real, open space technology, World Café, laboratories in project design, metaplan, SWOT analysis, solution focus, etc.
- tools and techniques for a constructive integration, achieving shared conclusions and promoting deliberative processes like *user-led design*; *co-design* web-based; *creative thinking* through media, *open innovation*, etc.) and/or using digitization tools (as Apps, platforms, etc.), local meetings, citizens' jury, deliberative polling, crowd wise, demox card game, stakeholders as members of decision-making boards, etc.

Techniques and tools can be described according to the different level of participation (above defined "spectrum").

**Tab. 1. Forms, purposes, tools and techniques associated to the type of participation**

Type	Forms	Purpose	Examples of tools and techniques
<b>Stakeholder inform</b>	<i>Mostly one-way flow of information from initiator to stakeholder</i>	Promote awareness among the stakeholders and the public opinion on the project/intervention to be promoted; diffuse a shared vision of the working object and of the problems to be faced	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Fact sheet</li> <li>❖ Brochures and leaflets</li> <li>❖ Websites</li> <li>❖ Announcements</li> <li>❖ Newsletters</li> <li>❖ Press releases</li> <li>❖ Newspaper</li> <li>❖ Articles</li> <li>❖ News on social media</li> <li>❖ E-conferences and forums</li> <li>❖ Public meetings and assembly</li> <li>❖ Open houses</li> <li>❖ Educations programs</li> </ul>
<b>Stakeholder consult</b>	<i>Two-way flow of information, mainly aimed at gathering opinions and proposals (without obligation to integrate stakeholders' views in decision-making)</i>	Foster the exchange between technicians and beneficiaries, paying attention to languages and knowledge of the different participants	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Public comment</li> <li>❖ Focus groups</li> <li>❖ Brainstorming</li> <li>❖ Surveys</li> <li>❖ In dept interviews</li> <li>❖ e-Consult</li> <li>❖ Public meetings</li> <li>❖ Internet interactive techniques</li> </ul>
<b>Stakeholder involve</b>	<i>Stakeholders have crucial role on generating knowledge, often in a research-led participation process</i>	Promote and manage the exchange and negotiation between board members and beneficiaries to ensure that public concerns and aspirations are consistently understood and considered	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Deliberative polling</li> <li>❖ Participatory scenario development</li> <li>❖ District laboratories</li> <li>❖ open space technology</li> <li>❖ World Café</li> <li>❖ Laboratories in project design</li> <li>❖ Metaplan</li> <li>❖ Solution focus</li> <li>❖ Working parties</li> <li>❖ Taskforces</li> <li>❖ Forums</li> <li>❖ Deliberative polling</li> <li>❖ Panels</li> <li>❖ e-Consult</li> <li>❖ System Thinking (Design Thinking)</li> </ul>
<b>Stakeholder collaborate</b>	<i>Stakeholders are involved in analysis, action-planning, decision-making or the preparation of political decisions Co-Design: stakeholder involvement in identifying and framing societal challenges, participatory development of research agendas, questions, funding schemes</i>	Support a positive climate of trust between administration and stakeholders; develop common scenarios; implement and share proposals for strategic options and to define project conclusion and/or products and/or services foreseen by the project	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Citizen advisory committees</li> <li>❖ Multi-stakeholders decision-making boards</li> <li>❖ Facilitated consensus building forums</li> <li>❖ Participatory decision-making</li> <li>❖ Deliberative polling</li> <li>❖ Reference groups</li> <li>❖ Advisory committees</li> <li>❖ Policy roundtables</li> </ul>

Type	Forms	Purpose	Examples of tools and techniques
<b>Stakeholder empowerment</b>	<i>Stakeholders are the owners of the political decision</i>	Enable communities and stakeholders to decide and implement solutions/ outcomes [often within specified guidelines].	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Citizen juries</li> <li>❖ Ballots</li> <li>❖ Delegated decision</li> <li>❖ Steering committees</li> <li>❖ Quality committees</li> <li>❖ Boards</li> <li>❖ Participatory governance</li> <li>❖ Standing strategic committees</li> <li>❖ Hackathon</li> </ul>

As the Dialog's surveys have shown, the knowledge of the possibilities contained in the "tool-box" is not taken for granted. To improve the knowledge of the Dialog Partners over the tools and techniques that can be used in the Action Plan, the next "Guidelines for a model of participatory methods" will provide an appendix of tools and techniques most frequently used. For each of these instruments, it will be clarified: description of the tool/technique; objective of application; results and products; level of stakeholder /public involvement; engaged stakeholders in the process of tool/technique application; specific strength and weaknesses; time frame for application of tools and technique; skill required in order properly to apply the tool/technique.

#### 1.4 STAKEHOLDER'S ENGAGEMENT

An important operative element of the model is represented, in the first phase of the engagement processes, by the identification of stakeholders. Literally, stakeholder ("to hold a stake") means to own or carry an interest or stock. Basically, the stakeholder is a subject (a person, an organization or a group of people) who believes they have a "title" to enter into a relationship with a specific organization. A subject whose opinions or decisions, whose attitudes or behaviours can objectively favour or hinder the achievement of a specific objective of the organization<sup>12</sup>.

Stakeholders can be divided into three macro-categories:

1. **public institutions:** local territorial bodies, functional agencies (consortia, chambers of commerce, health companies, environmental agencies, universities, etc.), subsidiaries and investee companies;
2. **organized groups:** pressure groups (trade unions, trade associations, political parties and movements, mass media), local associations (cultural, environmental, consumer, social, sports or recreational groups, etc.);
3. **unorganized groups:** citizens, collective (the set of citizens who make up the local community) or consumer (i.e. the users of products or services).

For this reason, stakeholder participation refers to the inclusion of various stakeholders that can affect, or are affected by, the results of policy-making and decision-making processes.

Participants themselves need to know what role they are expected to play within any given participatory process, and they may play multiple roles – as citizens and consumers, for example, in discussing public services. The new term 'co-producers' has been coined to recognize the important roles of citizens and consumers in producing better public services. It is increasingly recognized that participants can be very sophisticated about these issues, behaving differently when acting as citizens (e.g. protecting the public good) or as consumers (defending their own interests as service users).

In general, we assume that **there are no fixed rules** for the selection of participants. In other words, the identification of participants will depend on the type of policy, the purpose, the context and the characteristics of the community of reference. Flanders's Dialog Partner claim: "*Important is to match the stakeholders with the theme. Don't choose people at random just for the sake of participating. Make a selection of people who are affected or interested in the subject or who are engaged in the subject or are experts. E.g. if the project concerns the neighbourhoods, it's clear that you have to invite the neighbourhoods for participation. Sometimes you get projects where there are people that want to join every kind of participation process. They want a bit of amusement, but don't really contribute constructively to the process. With every participation process, you should ask yourself: Who is affected by this decision? These people will be your main stakeholders*".

<sup>12</sup> Bisio L. (2005), *L'individuazione degli stakeholder*.

[http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/www.urp.it/sito-storico/potawatomi.netribe.it/urpdegliurp/Sezione.jsp-idSezione=783.html#\\_ftn1](http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/www.urp.it/sito-storico/potawatomi.netribe.it/urpdegliurp/Sezione.jsp-idSezione=783.html#_ftn1).



The Dialog's surveys have shown that in some cases the social capital is privileged, while in other cases the economic or human capital of the participants is considered more important. As we have seen, many respondents complain that governments select the stakeholders who have the most power or influence, excluding other relevant ones (such as vulnerable people or unorganized groups). The "Guidelines for a model of participatory methods"- which will be developed on the basis of the proposed participatory model - will provide some examples of strategies for mapping and selecting stakeholders.

## ANNEX. FIELD SURVEYS MAIN RESULTS

### OVERVIEW

The DIALOG project conducted a field survey, aimed at:

- *identifying instruments and methods that stakeholders perceive as efficient for their involvement in policies and/or projects activation*
- *facilitating the Action Plan implementation by each partner, planned in the second Dialog project phase.*

*A further purpose of the surveys was to refine the “Model on participatory processes and methods” (used in the “Synthesis Working Document on best practices benchmarking”) and the “Guidelines for a model of participatory methods”, both aimed at accompanying the implementation phase of the Dialog Action Plans.*

To allow the adoption of a common methodology, the Autonomous Province of Trento (Lead Partner), with the support of the scientific Committee, has prepared the following investigation tools:

- two structured-questionnaires: one addressed to each Dialog partner staff in charge of the Action plan definition and implementation, planned in the second part of the Dialog project; one addressed to other stakeholders that can be involved in the Action plan definition/implementation;
- an “*Operational Plan of the stakeholder survey*”, aimed at defining the steps and outputs of the surveys, therefore organized as follows: contextualization of the surveys, objectives, phases (sharing of the survey tools among the partners, setup and conduction of field survey by each project partner, information collection, information processing and analysis, activity time schedule);
- two “*Survey report template*”, aimed at supporting partners in the preparation of reports on the results of the surveys.

The surveys were carried out in the months of April-May 2021 and the results were discussed and shared in the Steering Meeting of 30 June 2021.

As shown in the next Table 1, the surveys reached a total of 148 subjects, distributed as follows:

- 14 respondents have roles of responsibility in the definition / implementation of the Action Plan;
- 134 respondents are stakeholders that can be involved in the Action plan definition / implementation.

*Table – Respondents involved in the surveys carried out by each Partner*

<b>Project Partners</b>	<b>Project partner Survey</b>	<b>Stakeholders Survey</b>
<i>Autonomous Province of Trento</i>	2	23
<i>Chamber of Commerce and Industry Vratsa</i>	4	32
<i>Lower Saxon Ministry for Federal and European Affairs and Regional Development</i>	2	15
<i>Ticino Canton Education, Culture and Sport Department VET Division</i>	4	15
<i>Junta de Comunidades of Castilla-La Mancha</i>	1	23
<i>ESF Flanders</i>	1	26
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>134</b>

Overall, the implementation of 10 Action Plans is planned, articulated as follows:

- 2 Action Plans for the Autonomous Province of Trento
- 1 Action Plan for the Chamber of Commerce and Industry Vratsa
- 1 Action Plan for the Lower Saxon Ministry for Federal and European Affairs and Regional Development
- 3 Action Plans for the Ticino Canton Education, Culture and Sport Department VET Division
- 2 Action Plans for the Junta de Comunidades of Castilla-La Mancha
- 1 Action Plan for the ESF Flanders

The main results of the surveys carried out are presented in the next paragraph. Therefore, the reports prepared by each partner in relation to the survey addressed to the stakeholders are reported, preceded by a brief introduction on the main characteristics of the Action Plans that will be implemented in the next phase of the Project.

## THE MAIN RESULTS OF THE SURVEYS. THE REPORTS PROCESSED BY DIALOG'S PARTNERS

### ↳ **Autonomous Province of Trento (Italy - Project LP)**

The Autonomous Province of Trento intends to implement two Action Plans:

- ✓ The first aims to strengthen and improve the dialogue between the actors involved in the definition of the Framework Programme Agreement or in the relevant sustainable and participatory local development strategies of marginal territories. The Plan is included in the "*National strategy for the development of internal areas*", already described in the previous "*Synthesis working document on best practices benchmarking*". The areas of intervention are: social dialog, welfare and social cohesion, local development. With regard to the roles and functions of the stakeholders to be involved in the Action Plan, 5 entities in charge are indicated, who share the structure and contents of the political action tool: 2 local administrators, 1 subject from the trade union part, 1 subject from the employer side and 1 representative of citizenship.
- ✓ The second Action Plan is linked to the "Digital Cooperative Platform" (also presented in the aforementioned report) that has been identified as best practice and validated by local actors and partners of the INTERREG EUROPE "Dialog" project. It is a methodology of comparison and participation that is supported by digital dialogue tools. In this platform, and in its application, all the dialogue requirements required by the project are present: information, consultation, involvement, collaboration. Thanks to the comparison with other practices, the Action Plan aims to improve the "participatory" elements of this platform. The areas of intervention are: social dialog, welfare and social cohesion.

In relation to the criteria that will be used for the selection of stakeholders to be involved in the Action Plan, those deemed most relevant are:

- ✓ Level of interest and interest of being involved
- ✓ Representative level in relation with the specific category represented
- ✓ Capacity to start and boost changes
- ✓ Capacity to provide with an in-kind support
- ✓ Capacity to maintain discussion and public dialogue
- ✓ Participation experience in other similar processes
- ✓ Recognition and trust level from the administration involved
- ✓ Capacity to influence the public opinion

The investigation involved two representatives of the Autonomous Province of Trento, namely the director of the European Union Resources and Territorial Development Office, who will be responsible for coordinating the Action Plans, and an official. Both respondents consider the adoption of a multi-stakeholder collaboration strategy in order to implement the Action Plans to be very useful. For Action Plan no.1, they underline the following: "*without a codified, rational, shared and functional process of multi-actor dialogue, the risk is that local development strategies are defined only by local public administrations with an incremental or partitioned logic*". Both representatives stated that stakeholders should be involved in the assessment phase; the other phases - Project design, Operational planning, Implementation and monitoring - are indicated by only one interviewee.

### **Report on the Stakeholders Survey**

The survey involved **23** stakeholders, mostly **male** (56,5%). Most of them aged between 45 and 64 years old (56,5%) and between 35 and 44 years old (26,1%); only 3 people were under 35 years old and only one was over 64 years old. Considering their education, 8 interviewed people out of 10 had a degree or a higher education, while only 5 of them had a school leaving certificate.

With respect to their job qualification, most of stakeholders are representatives of the Autonomous Province of Trento and local bodies (7)- included the Valley Communities-, association of employers as Agricultures, Artcraft association, ASAT and Confcommercio- and of trade union as Coldiretti, Impresa Verde TAA, CGIL, Cisl and Uil; the remaining stakeholders represent civil society organizations (2) or Third sector (1), and in the end, 2 experts.

If we consider the work sectors of interviewed people, the most representative category is services for business (42,9%); the types of sectors indicated by interviewed people are agriculture, technical-fiscal sector, information and counselling, services for art craft companies, business strategy and public dialogue, training and counselling and cooperative business. This is followed by public administration (33,4%), industrial sector (4,7%); 4 interviewed people selected 'other' that includes counselling, technical assistance and trade union counselling.

16 stakeholders affirmed they had previous experience with participatory processes. In 8 cases (out of 16), experiences have been numerous, in the remaining 8 cases experiences have been occasional. Some of the projects/participatory process indicated are the following:

- ↳ Dual learning
- ↳ Participatory process with institutional and private stakeholders within the European legislation process at the European Parliament (dialogue and discussion on amendments, technical dossiers, and policy documents);
- ↳ Local community “animation initiatives”, which aims to activate community resources in relation to objectives that the community considers as important and that promote internal cohesion and capacity to tackle external challenges (for example, the construction of a community welfare, the promotion of cultural actions, the implementation of sports initiatives, ...)
- ↳ Social planning;
- ↳ Co-design of European and international projects, establishment of international partnerships, participation in multistakeholder working tables;
- ↳ General States;
- ↳ Consultation between social parts and public administration; definition of a Document on work policy interventions (provincial commission for employment and Labour Agency);
- ↳ Participation in the social programming Committee of the Autonomous Province of Trento;
- ↳ Set up of the Trentino Solidarity Fund.

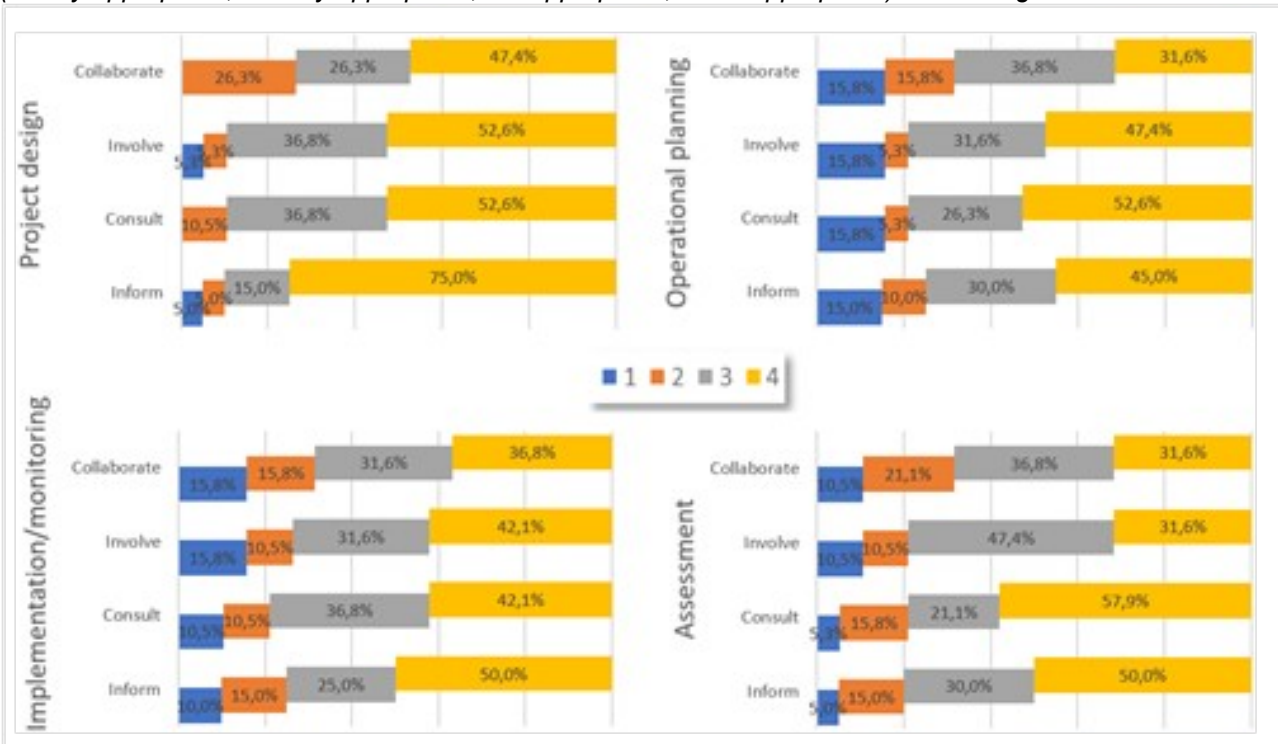
Some interviewees underlined that the activation of participatory process is inherent to the working activity carried out by a trade association.

The adoption of a multistakeholder collaboration strategy to identify possible solutions to tackle a specific problem (economic, social or environmental) is considered very useful (81%), fairly useful (19%). In particular, the majority of the interviewees considered the designing phase the most suitable phase during which stakeholders should be involved (73,9%), followed by the implementation/monitoring and assessment phases (65,2%), while their involvement in the operational planning resulted as appropriate for 60,9% of the interviewed people.

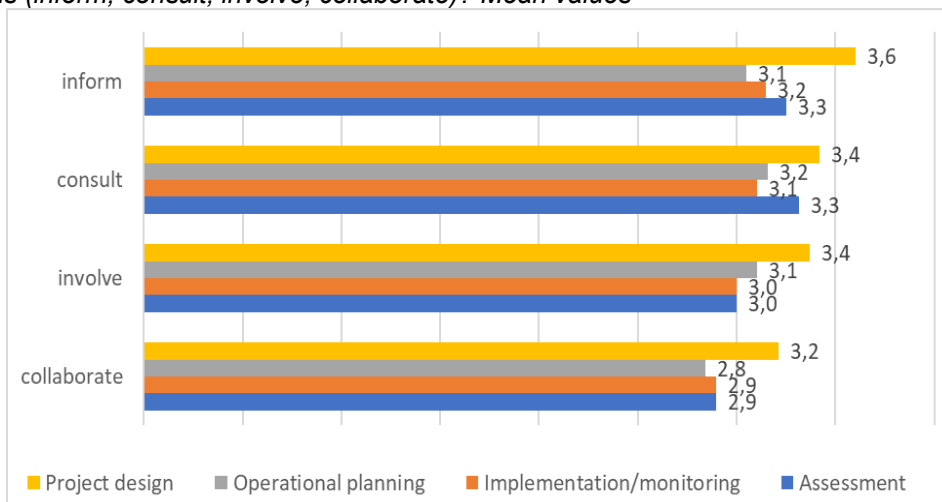
Graphic 1 reports the involvement level –measured according to the 4 levels of inform, consult, involve, collaborate – that is considered as much appropriate for each project phase. Scores range was from 1- not appropriate at all to 4-really appropriate for each phase and involvement level and to the opportunity to involve other stakeholders. One of the first emerging considerations is that, in coherence with what mentioned above, in the project design phase, followed by the one of assessment and implementation/monitoring, the interviewees expressed higher scores. This graphic shows a further result, coherent with the remarks of the *benchmarking report*: for each project phase, higher scores are linked to the lower involvement levels – inform and consult – while *involve and collaborate level*, is considered, in all cases, as appropriate by a lower percentage of interviewees.

The following graph 2 further clarifies these results showing average scores given by interviewees. Overall, it is to enhance the importance of the participatory process activation, validated by particularly high average scores, ranging from 2.8 to 3.6 on a scale from 1 to 4. The graphic underlines that in the highest involvement levels -collaborate and involve – the average scores are lower compared to the *inform* and *consult level*. Furthermore, in the project design phase, interviewees consider the opportunity to activate participatory processes to a larger extent compared to other phases.

Graphic 1 – With reference to the different Action plan phases (project design, operational planning, implementation, assessment) which is the most suitable level of stakeholder involvement considering the 4 following forms (inform, consult, involve, collaborate)? Indicate in the corresponding box values from 1 to 4 (1 Very appropriate; 2 Fairly appropriate; 3 Inappropriate; 4 Not appropriate). Percentage values



Graphic 2 – With reference to the different Action plan phases (project design, operational planning, implementation, assessment) which is the most suitable level of stakeholder involvement considering the 4 following forms (inform, consult, involve, collaborate)? Mean values



Particularly interesting is the analysis of the answers that interviewees gave about problems/difficulties faced during the participatory process management. In total there were 12 interviewees. Their comments can be reported as follows:

**Selection**

1. Lack of information about the overview and project goals during the initial information phase and of stakeholder 'recruiting'
2. Stakeholder mapping and identification too much biased on their representativeness than on their competences and experiences coherent with the project

**Communication**

3. Communication from proposing administrations to stakeholder not clear (excessive use of a technical language) and often incomplete and prompt. The risk of this communication criticality is to have informative asymmetries among stakeholders (and with the process manager)

### **Negotiation**

4. Difficulties from proposing administration, in charge of the participatory process management, in synthesising the different suggestions and in finding a balance between the different stakeholders' point of views.
5. Criticalities in organising discussion groups and in sharing monitoring results

### **Continuity over time**

6. Attention and capacity to maintain a high involvement level and level of interest from stakeholders, in particular for medium-long term projects.

### **Resilience**

7. Widespread resilience from some stakeholders by clearly expressing their opinion because of the fear of contrasting with the proposing administration. This occurs especially during the designing project phase.

### **Other**

8. Participatory process abundance within the same territory and in the same lapse of time referring to the stakeholders. This causes the risk of a less commitment from interesting stakeholder compared to what they can express in a more balanced condition.
9. Widespread trend from stakeholder to focus their interest and commitment (sometimes also in a exclusive way) on project phases they are most interested in not considering the whole project and partnership
10. Lack of data and careful analysis useful for sharing objectives, implementation tools, monitoring and evaluation tools.

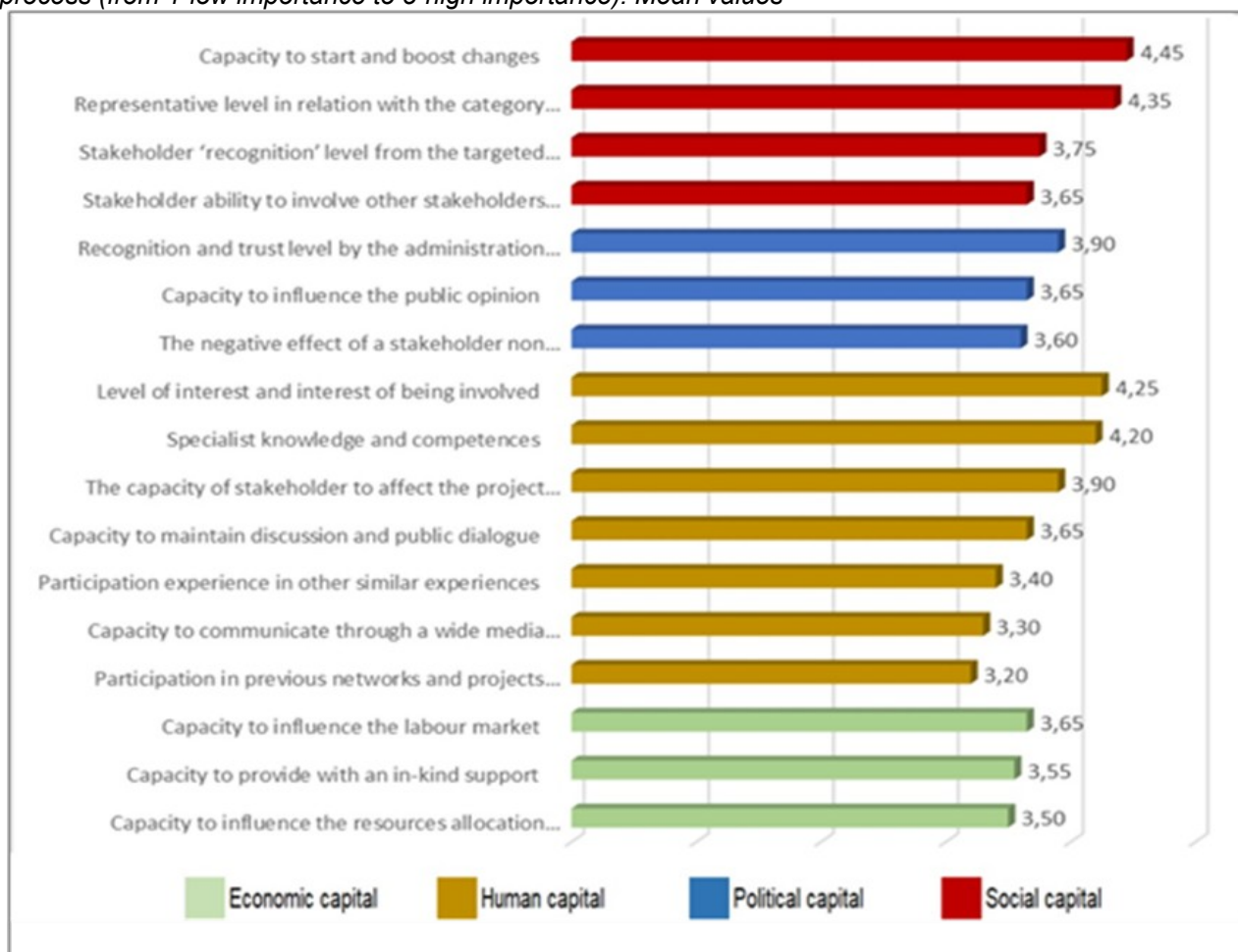
Interviewees highlighted the difficulties they encountered in the stakeholder identification process. In fact, the survey analysed the judgments referred to the importance of 17 criteria that can lead this process, with a scale ranging from 1-low importance to 5-high importance. They are grouped in 4 dimensions:

- ◆ **Social capital dimension**, thus focusing on the level of connection and power to network of each stakeholder. Social capital also implies the level of recognition of each stakeholder within the community.
- ◆ **Economic capital dimension**, focusing on the capacity of the analysed stakeholder to economically contribute to the process, be it as donor, as a multiplier of resources or as an actor on the job market.
- ◆ **Human capital dimension**, that focuses on the skills and knowledge that the representatives of the stakeholders identified possess in the specific field of interest for the process at hand. The human capital dimension also entails the capacity of the stakeholder to effectively share their own knowledge/skills to the benefit of the community.
- ◆ **Political capital dimensions**, evaluating the level of trust of the public authority towards the stakeholder, as well as the stakeholders' own capacity to have a political stand in the topic at hand.

The analysis of the responses of our stakeholders highlighted the importance of all the criteria mentioned: in fact, the minimum score is 3,2. However, the social capital dimension is considered the most important, since the average scores of the different criteria are 4,05; vice versa, the economic capital is considered less important (3,57) and the human and political capital dimensions have an intermediate importance (respectively 3,70 and 3,72).

To be more precise (graphics 3) the most important criteria selected by stakeholders are the following: capacity to start and 'boost' the change and the level of representativeness in relation to the represented category (social capital); specific knowledge and competences and level of interest, willingness to be involved and capacity of stakeholder to affect the project activities and influence its outcome; (human capital); level of 'recognition' and trust from the administrations involved (political capital).

Graphic 3 – Judgment about the importance of the following criteria within the stakeholder identification process (from 1-low importance to 5-high importance). Mean values



The two following survey's questions intended to analyse the potential effectiveness of a series of methods, tools and techniques differentiated by the phase of participation process. Two tables were used, one for the project design, the other for the implementation phase. Interviewees were asked to indicate, for each of the 20 techniques proposed and for the 4 involvement levels (inform, consult, involve, collaborate), a score from 1-few efficacies to 5-very efficacy.

One of the first consideration is that many answers were not given. In particular, 5 interviewed people didn't answer at all, while others did not answer to some questions. The missing values go from 26.1% to 56.5%, according to the item of reference. The hypothesis can be two, namely the techniques proposed were unknown or the lack of time by filling in the survey. The latter seems to be the most likely since all the tools, even those most known (as web site and production of booklet) registered this result and the missing data on the second question related to the implementation phase are higher (tab. 1). Another worthy hypothesis, can refer to the distribution of the stakeholder involvement among the 4 levels – inform, consult, involve and collaborate – whose differences are not immediately understood.

Table 1 - Missing value in the questions related to the potential effectiveness of methods, tools and techniques. Percentage on the total of the interviewees

Tools, techniques	Level of involvement	Project design	Implementation	Tools, techniques	Level of involvement	Project design	Implementation
Production of booklets and posters	Inform	26,1	43,5	Common methods online (seminars, etc.)	inform	26,1	43,5
	Consult	39,1	52,2		consult	30,4	47,8
	Involve	39,1	47,8		involve	30,4	47,8
	Collaborate	39,1	52,2		collaborate	30,4	52,2
Information on the specific interests of the interested parts	Inform	26,1	43,5	Auditive methods with qualitative techniques for	inform	30,4	43,5
	Consult	34,8	47,8		consult	30,4	47,8
	Involve	34,8	52,2		involve	30,4	47,8

	Collaborate	39,1	52,2		<i>working group</i>	collaborate	30,4	52,2
<i>Publication of agendas, reports and other relevant materials</i>	Inform	30,4	39,1		<i>Auditive methods with individual qualitative techniques</i>	inform	30,4	43,5
	Consult	34,8	52,2			consult	30,4	47,8
	Involve	34,8	52,2			involve	30,4	47,8
	Collaborate	39,1	56,5			collaborate	30,4	47,8
<i>Web site</i>	Inform	26,1	43,5		<i>Auditive methods with individual qualitative techniques</i>	inform	30,4	43,5
	Consult	34,8	52,2			consult	30,4	47,8
	Involve	30,4	52,2			involve	30,4	47,8
	Collaborate	30,4	52,2			collaborate	30,4	47,8
<i>Dedicated platforms / Apps</i>	Inform	26,1	43,5		<i>Research-action</i>	inform	30,4	43,5
	Consult	34,8	52,2			consult	34,8	47,8
	Involve	34,8	52,2			involve	30,4	43,5
	Collaborate	34,8	52,2			collaborate	30,4	47,8
<i>Mailing list</i>	Inform	34,8	43,5		<i>Group techniques</i>	inform	30,4	43,5
	Consult	34,8	47,8			consult	34,8	47,8
	Involve	30,4	52,2			involve	34,8	47,8
	Collaborate	30,4	52,2			collaborate	34,8	47,8
<i>Newsletter</i>	Inform	26,1	43,5		<i>Negotiation techniques</i>	inform	34,8	43,5
	Consult	34,8	52,2			consult	39,1	47,8
	Involve	34,8	52,2			involve	39,1	47,8
	Collaborate	34,8	52,2			collaborate	39,1	47,8
<i>Social media</i>	Inform	30,4	43,5		<i>Techniques for conflict change/management</i>	inform	30,4	43,5
	Consult	30,4	52,2			consult	34,8	47,8
	Involve	34,8	52,2			involve	34,8	47,8
	Collaborate	34,8	52,2			collaborate	34,8	47,8
<i>Events/seminars/conferences physical and online</i>	Inform	26,1	43,5		<i>Set up of multi-stakeholder committees set up</i>	inform	30,4	43,5
	Consult	30,4	47,8			consult	34,8	47,8
	Involve	30,4	56,5			involve	30,4	47,8
	Collaborate	30,4	56,5			collaborate	34,8	47,8
<i>Common methods physical workshops, setting events</i>	Inform	26,1	43,5		<i>Participatory budgeting</i>	inform	30,4	43,5
	Consult	30,4	43,5			consult	34,8	47,8
	Involve	30,4	43,5			involve	34,8	47,8
	Collaborate	30,4	47,8			collaborate	34,8	47,8

The following graphic 4 summarized the average values of the answers given by interviewees to these questions. Overall, it can be underlined that most of the techniques proposed has, for each involvement level and participatory process phase, high average value (>3); this is coherent with the importance, above mentioned, that interviewees assign to the activation of participatory processes. Furthermore, on most of the techniques the graphic shows that inform level (blue circles), consult level (green circles) and less, involve level (yellow circles) have an higher average of values compared to collaborate level (red circles).

In details, a first group of tools and techniques is made up of a set of informative tools that provides one-sided information to *stakeholders* from the proposing subject, without their active interaction: newsletter; production of booklets and posters; mailing list; publication of agendas, reports and other relevant materials; events/seminars/conferences physical and online; web site; dedicated platforms or apps; information on the specific interests of the interested parts. It also includes social media, that can suggest a higher interaction but due to their nature they are mainly informative tools. Due to that, the graphic highlights that the higher average values relate to the inform level, followed by consult level; they are considered less efficient in the involve and consult levels, that assume a higher intensity of participation. Another remark is the general less effectiveness that, among these techniques, have newsletters, booklets, posters and mailing lists.

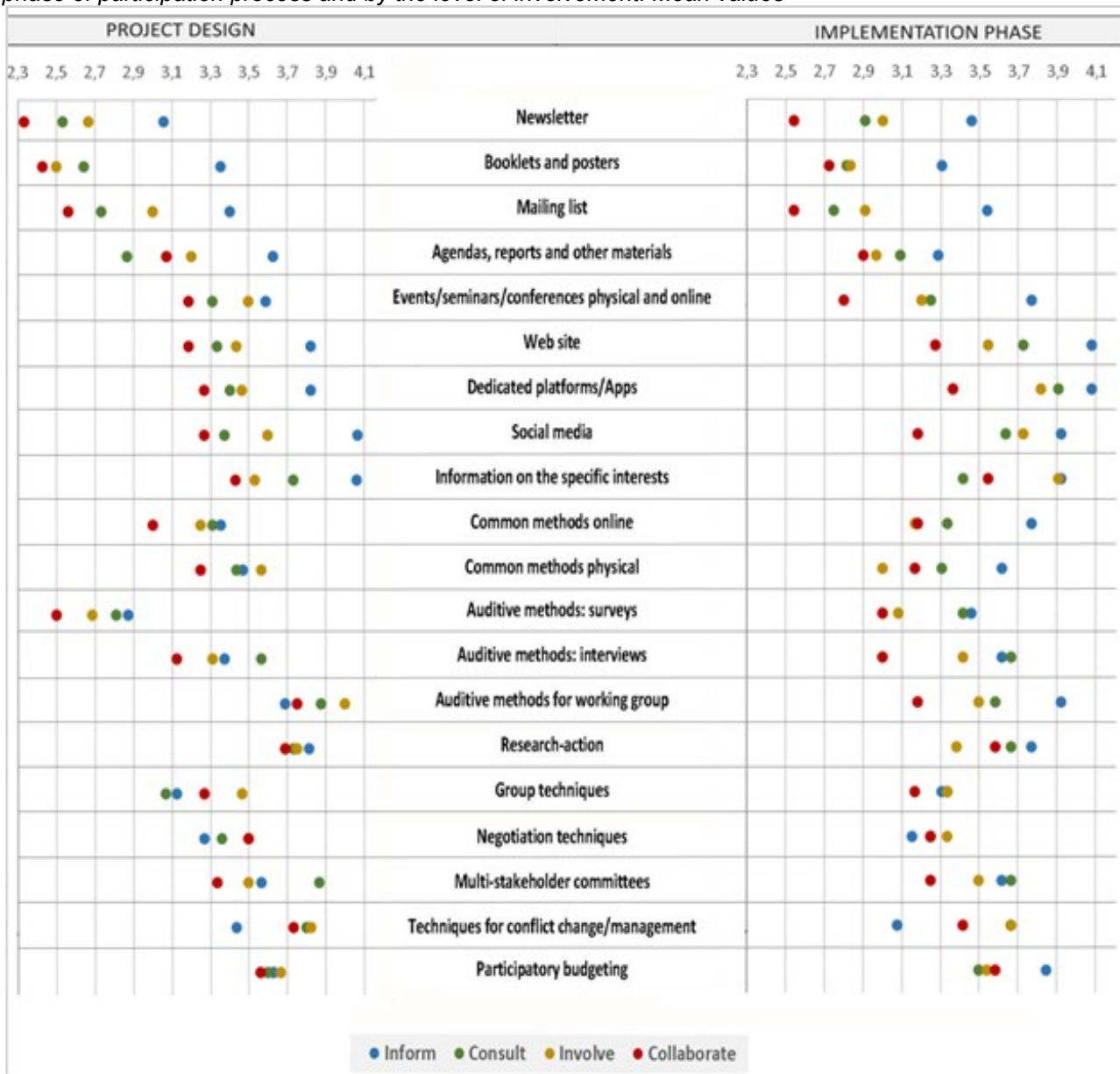
A second group of techniques refer to common methods as in person workshops, informal setting events (World Café - district walk, etc.) and to common online methods (seminars, workshops, etc.). Also, in this case a reduced efficacy of these methods can be seen in the *consult* level; furthermore, both techniques are considered more effective in the implementation phase compared to the project design phase.

The tools presented thereafter assume a higher level of interaction and intensity of participation compared to the tools mentioned before. These are, above all, the auditive methods, that can use individual qualitative techniques (surveys), individual quantitative techniques (interviews) or qualitative techniques for working group (focus group, brainstorming, etc.) and the research-action, this is a collaborative methodology that can



include different auditive techniques aimed at improving contexts and practices where it is carried out. The graphic shows that, although a higher intensity of stakeholder participation that these techniques foresee, in general interviewees consider them more effective in the *inform* and *consult* levels. Furthermore, among these techniques the auditive methods for working group and the research-action are considered potentially more efficient.

Graphic 4 - The potential effectiveness of a series of methods, tools and techniques differentiated by the phase of participation process and by the level of involvement. Mean values



Also, the remaining techniques that have been presented – group techniques based on simulation/role play/Open Space Technology etc.; negotiation techniques (distributive, positional, integrative (or creative); set up of multi-stakeholder committees; techniques for conflict change/management; participatory budgeting – are considered on average less efficient to promote collaboration among stakeholders (red circles). In particular, the establishment of multistakeholder committees, that was identified in the benchmarking report as the most common participatory tool, is considered by Trentino interviewees more efficient in order to guarantee *inform* and *consult* and less efficient to promote *involve* and *collaborate*.

The stakeholder survey results support the conclusions of the “Synthesis working document on best practices benchmarking”. All interviewees agreed with the importance and the utility of the participatory processes, above all during the designing and evaluation of a project/policy. However, more interest is shown for those processes with a medium-low stakeholder involvement (inform and consult levels).

Provided each participatory process must be contextualized according to the social-institutional environment

of reference and to specific objectives and peculiarities of the project initiative that it is to be implemented, these results underline the necessity to deepen in the set of processes, methods, tools and techniques that can make stakeholder activation and social capital mobilization more efficient.

### ↳ Chamber of Commerce and Industry Vratsa (Bulgaria)

The Vratsa Chamber of Commerce and Industry intends to define an Action Plan aimed at preparing a document detailing how the lessons learned from the collaboration will be applied in order to improve the implementation of the policy instrument Operational Programme "Innovation and Competitiveness" (Program "Competitiveness and Innovation in Enterprises" 2021-2027), within the region of north-western Bulgaria. It specifies the nature of the actions to be performed, the players involved, the costs (if any) and the sources of funding (if any). This Action Plan will provide direct recommendations for measures for implementation of policies related to the needs of Vratsa in innovation issues (both technological and social). The intervention sectors of the Local Action Plan of CCI Vratsa will be Social Dialogue, Research and Innovation and Welfare and Social Cohesion. With LAP, we envisage improved management of the proposed policy instrument. This means the organization can make suggestions in the implementation process of foreseen project proposals to improve the effectiveness of the measures. LAP will be a useful learning path for identifying measures related to the needs of Vratsa on innovation issues (both technological and social).

The main stakeholders to be involved are part of the following organizations/institutions: Ministry of economy, Ministry of Regional Development and Public Works, thematic experts of Chambers of Commerce and Industry, District authorities from Northwestern part of Bulgaria, Municipalities from Vratsa region, Regional Employment Agencies, BAS, Business support organizations. They will be part of the group that will visit the other partner countries for learning best practices (blended visits) and meet the respective experts. The experts of these organizations/institutions will participate in the discussions and draft the Action Plan.

In relation to the criteria that will be used for the selection of stakeholders to be involved in the Action Plan, those deemed most relevant are:

- ✓ Level of interest and interest of being involved
- ✓ Capacity to provide with an in-kind support
- ✓ Capacity to maintain discussion and public dialogue
- ✓ Participation experience in other similar processes
- ✓ Capacity to communicate through a wide media variety
- ✓ Specialist knowledge and competences
- ✓ Participation in previous networks and projects

The investigation involved four representatives of the Department. The adoption of a multi-stakeholder collaboration strategy in order to implement the Action Plans is considered very useful by 75% of them and fairly useful by 25%. All interviewees believe that stakeholders should be involved in the project design and implementation / monitoring phases; subsequently, 75% believe that involvement is appropriate in the assessment phase, while only one interviewee would involve stakeholders in the operational planning phase. Overall, considering the spectrum of involvement, all levels - inform, consult, involve, collaborate - are considered fairly or very appropriate.

### **Report on the Stakeholders Survey**

The survey involved 32 stakeholders, mostly women (87,5 %). Most of them aged between 35 and 44 years old (50,0%) and between 45 and 64 years old (40,62%); and 3 people were under 35 years old. All of interviewed stakeholders were highly educated.

The interviewed Stakeholders were representatives of all type of roles, but most of them were representative of a civil society organization 21,85% and Administrative representatives 18,75%. Other big groups of representatives were Employers' representative, Association/trade union representative and International network with 9.38%. The biggest group of interviewed people was from other sectors (28,13%), followed by public administration (18,75%), Commerce and Business services (each with 15,62%) and Education/Training (12,50%).

20 stakeholders declared that they had **previous experience with participatory processes** (62,5%):

- ✓ Development and co-design of European and international projects, cross-border projects;
- ✓ Establishment of international partnerships and networks;
- ✓ Participation at focus groups and working groups;
- ✓ Participation in sectorial groups under EEN and Europe Direct.
- ✓ Discussions with public administration (Districts and Municipalities).

The adoption of a multi-stakeholder collaboration strategy to identify possible solutions to tackle economic, social and environmental problems is considered, according to interviewees' opinions as very useful (50%)

and fairly useful (43,75%).

The majority of the interviewed stakeholders considered the designing phase the most suitable phase during which stakeholders should be involved (65,63%), followed by the implementation/monitoring and assessment phases (56,25%), while their involvement in the operational planning resulted as appropriate for 53,12% of the interviewed persons.

The involvement level is shown on Graphic 1, measured according to the suggested 4 levels of inform, consult, involve, collaborate (that is considered as much appropriate for each project phases). Scores range was from 1- really appropriate at all to 4 -not appropriate for each phase and involvement level and to the opportunity to involve other stakeholders. This graphic shows a further result, coherent with the remarks of the benchmarking report: for each project phase, higher scores are linked to the project design phase as it is the most important phase of the process.

The half of interviewees (56,67%) had experience in participatory process management.

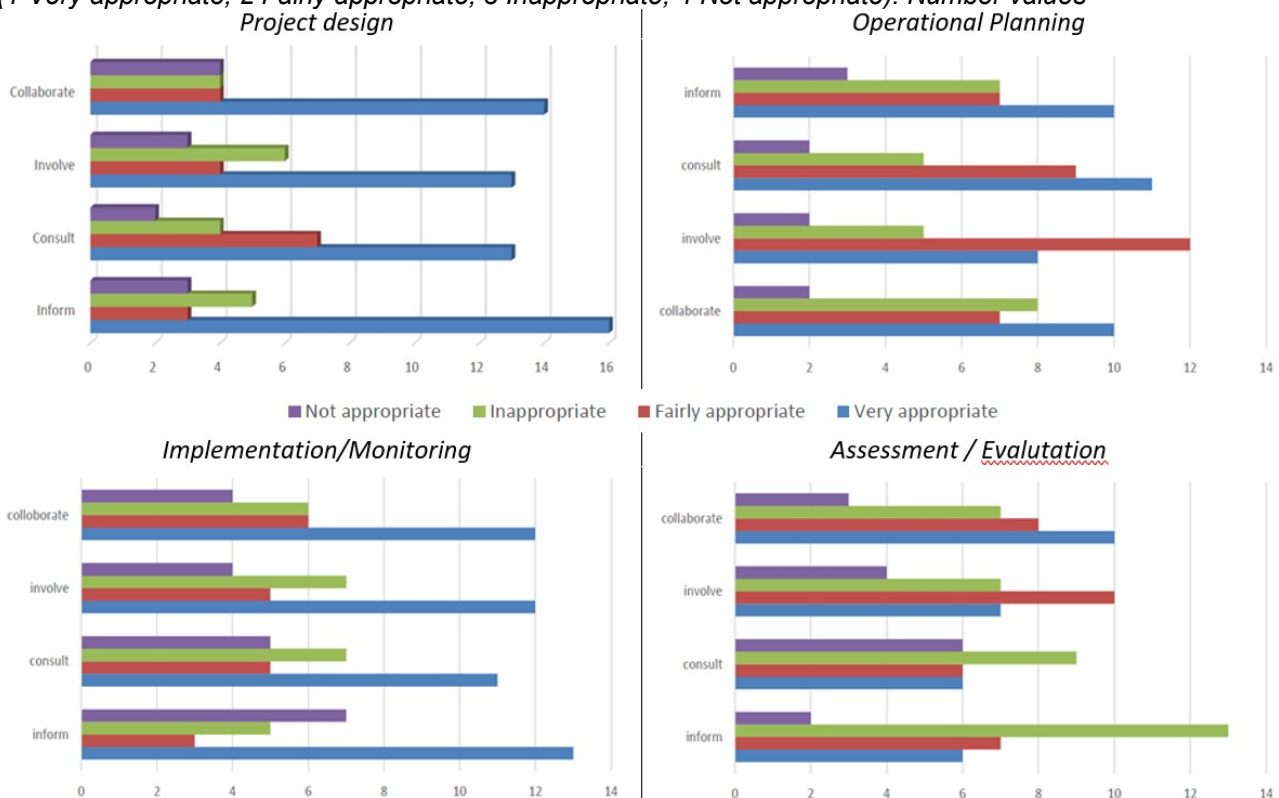
The survey analysed the scores referred to the importance of 17 criteria (graphic 2) that can lead this process, with a scale ranging from 1-low importance to 5-high importance. They are grouped in 4 dimensions:

- ✓ **Social capital dimension**, thus focusing on the level of connection and power to network of each stakeholder. Social capital implies also the level of recognition of each stakeholder within the community.
- ✓ **Economic capital dimension**, focusing on the capacity of the stakeholder analysed to economically contribute to the process, be it as donor, as a multiplier of resources or as an actor on the job market.
- ✓ **Human capital dimension**, that focuses on the skills and knowledge that the representatives of the stakeholders identified possess in the specific field of interest for the process at hand. The human capital dimension also entails the capacity of the stakeholder to effectively share its own knowledge/skills to the benefit of the community.
- ✓ **Political capital dimensions**, evaluating the level of trust of the public authority towards the stakeholder, as well as the stakeholders' own capacity to have a political stand in the topic at hand.

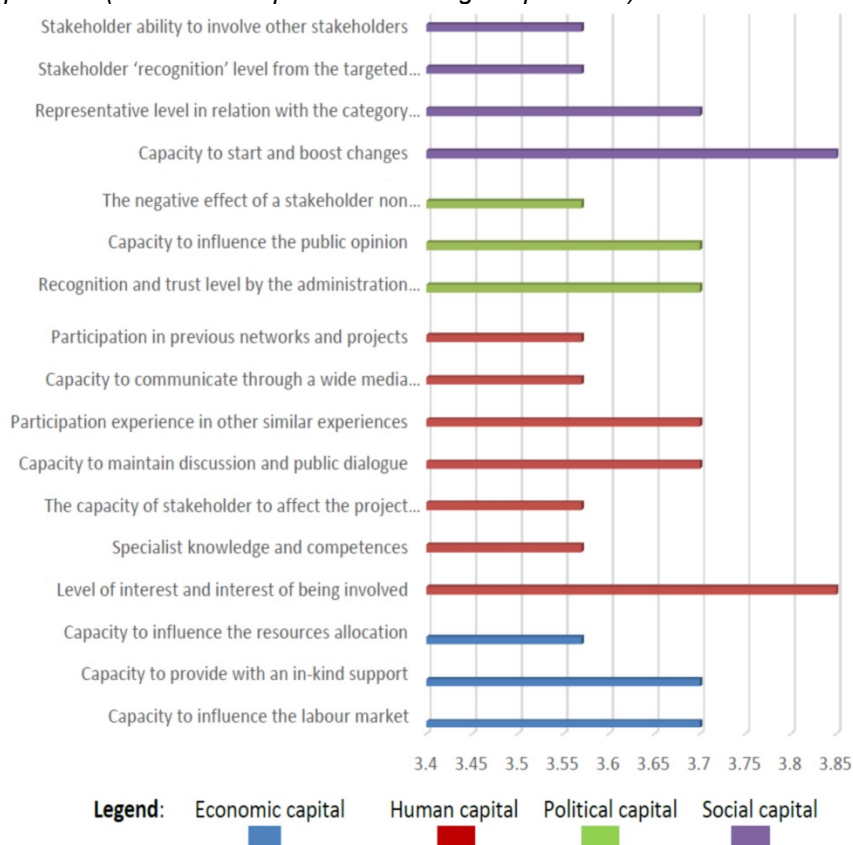
The Graphic indicates, according to the interviewees' point of view, the level of relevance of criteria used in stakeholder selection that an administration responsible for a program/project should consider.

The human capital dimension is the most important with 3,85; followed by social capital, the economic and political capital have a intermediate importance.

*Graphic 1: with reference to the different Action plan phases (project design, operational planning, implementation, assessment) which is the most suitable level of stakeholder involvement considering the 4 following forms (inform, consult, involve, collaborate)? Indicate in the corresponding box values from 1 to 4 (1 Very appropriate; 2 Fairly appropriate; 3 Inappropriate; 4 Not appropriate). Number values*



Graphic 2 – Judgment about the importance of the following criteria within the stakeholder identification process (from 1-low importance to 5-high importance). Mean values



The two following survey's questions analysed the potential effectiveness of a series of methods, tools and techniques differentiated by the phase of participation process. Two tables were used, one for the project design, the other for the implementation phase. Interviewees were asked to indicate, for each of the 20 techniques proposed and for the 4 involvement levels (inform, consult, involve, collaborate), a score from 1-few efficacy to 5-very efficacy.

Table 1 - The potential effectiveness of a series of methods, tools and techniques differentiated by the phase of participation process and by the level of involvement

Tools, technique	Level of stakeholder involvement	Project design	Project implementation
Production booklets posters	inform	33,33	37,04
	consult	33,33	33,33
	involve	33,33	29,63
	collaborate	48,14	29,63
Information on the specific interests of the interest parts	inform	40,74	37,04
	consult	33,33	37,04
	involve	37,04	44,44
	collaborate	40,74	37,04
Publication of agendas, reports and other relevant materials	inform	48,14	44,44
	consult	48,14	37,04
	involve	37,04	33,33
	collaborate	37,04	37,04
Web site	inform	59,26	44,44
	consult	55,56	40,74
	involve	51,85	44,44
	collaborate	51,85	33,33
Dedicated platform/Apps	inform	48,14	51,85
	consult	51,85	33,33
	involve	44,44	37,04
	collaborate	40,74	40,74

Tools, technique	Level of stakeholder involvement	Project design	Project implementation
Mailing list	inform	44,44	33,33
	consult	33,33	33,33
	involve	44,44	37,04
	collaborate	48,14	37,04
Newsletter	inform	25,92	44,44
	consult	29,63	44,44
	involve	25,92	33,33
	collaborate	29,63	48,14
Social media	inform	51,85	37,04
	consult	40,74	44,44
	involve	55,56	40,74
	collaborate	40,74	44,44
Events/seminars/conferences physical and online	inform	48,14	37,04
	consult	44,44	48,14
	involve	40,74	37,04
	collaborate	40,74	40,74
Common methods physical workshops, setting events qualitative techniques for working group	inform	37,04	37,04
	consult	44,44	37,04
	involve	48,14	37,04
	collaborate	51,85	37,04
Methods online	inform	44,44	33,33
	consult	37,04	37,04
	involve	44,44	33,33
	collaborate	40,74	37,04
Auditive methods with individual quantitative techniques	inform	37,04	29,63
	consult	37,04	48,14
	involve	48,14	40,74
	collaborate	44,44	29,63
Auditive methods with individual qualitative techniques	inform	29,63	33,33
	consult	37,04	33,33
	involve	37,04	29,63
	collaborate	37,04	37,04
Auditive methods interview	inform	37,04	37,04
	consult	33,33	29,63
	involve	37,04	29,63
	collaborate	33,33	25,92
Research-Action	inform	37,04	25,92
	consult	33,33	29,63
	involve	37,04	33,33
	collaborate	33,33	33,33
Group techniques	inform	25,92	25,92
	consult	40,74	25,92
	involve	33,33	25,92
	collaborate	33,33	29,63
Negotiation techniques	inform	33,33	33,33
	consult	33,33	33,33
	involve	37,04	33,33
	collaborate	37,04	33,33
Techniques for conflict change/management	inform	33,33	33,33
	consult	40,74	33,33
	involve	33,33	40,74
	collaborate	33,33	40,74
Set up of multi-stakeholder committees set up	inform	44,44	33,33
	consult	40,74	29,63
	involve	33,33	29,63
	collaborate	33,33	33,33
Participatory budgeting	inform	37,04	33,33

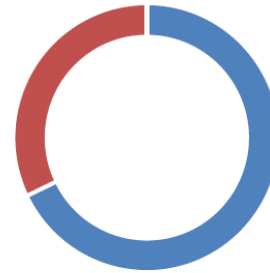
Tools, technique	Level of stakeholder involvement	Project design	Project implementation
	consult	40,74	25,92
	involve	37,04	33,33
	collaborate	40,74	33,33

The scores for the methods, techniques and tools used, depend on the project and its goals and foreseen results. Most of the techniques, tools and methods can be applied in different situations, but not for each phase or project.

Most of the proposed techniques, tools and methods have a high average value for each involvement level. All participants agreed with the importance of the participatory processes.

The final table shows the interviewees' opinion about the importance of communication in involving stakeholders. As the graph below shows, most of the respondents (67.8%) believe that a constant flow of information and exchanges is the best way of communicating.

Stakeholders can be actively involved, if communication is



- a constant flow of information and exchanges
- an established flow of information and exchanges
- other (specify)

#### Lower Saxon Ministry for Federal and European Affairs and Regional Development (Germany)

The Action Plan that the Lower Saxon Ministry for Federal and European Affairs and Regional Development aims to the development of a knowledge management system for stakeholder participation within the ministry. The plan contains the following steps:

- Checklist and questionnaire as a guideline for stakeholder management, project management and as a basis for inner ministerial exchange
- Exchange about the questionnaire within the Ministry with regards to choice and composition of stakeholder groups and the methods of stakeholder participation
- Exchange of lessons learned with regards to stakeholder selection and participation.

In relation to the criteria that will be used for the selection of stakeholders to be involved in the Action Plan, those deemed most relevant are:

- ✓ Capacity to maintain discussion and public dialogue
- ✓ Specialist knowledge and competences
- ✓ Representative level in relation with the specific category represented
- ✓ Stakeholder capacity to affect the project activities and influence their outcome
- ✓ Stakeholder ability to involve other stakeholders

The Partner specifies that the main focus when choosing the right stakeholders lies in their capacity to shape participatory processes within the ministries' fields of work (namely Regional Development and Social Innovation). The capacity to share knowledge with the colleagues in order to improve stakeholder participation is of major importance.

The investigation involved two representatives who belong to various Bodies/Organizations, such as the Lower Saxon Ministry for Federal and European Affairs and Regional Development. One participant of the survey is responsible for the project management of DIALOG and for the design of the action plan. The other participant is head of the Interreg unit and as supervisor participating in shaping the action plan as well as validating further actions.

Both consider the adoption of a multi-stakeholder strategy "not very useful" in order to implement the Action Plans. They specify the answer by stating that *"In order to implement the Action Plan, consent and commitment of the stakeholders are necessary but a multi-stakeholder approach in all steps of the decision making process would slow down the process of implementing the knowledge management system. Regular evaluation of the Action Plan will allow for stakeholder input in order to further shape and improve the system. In the phase of project design the input of important stakeholders was crucial in order to shape a system that aligns with the decision makers of the Ministry. When the Action Plan is in the implementation phase, less input but compliance from the stakeholders is needed for the knowledge management system to succeed."*

### **Report on the Stakeholders Survey**

The survey involved a total of 15 stakeholders, mainly female (66.6%), aged between 35 and 64 (93.3%), with academic background (university degree: 93.3%) . All respondents work in public administration (ministries) and have had experience in stakeholder participation processes.

Stakeholder involvement was deemed relevant in all phases of a project:

- Some derived their statement from current participatory processes;
- All stated that the level of involvement per project phase depends on the nature of the project.
- Informing stakeholders was deemed relevant in all phases of the project
- Decreasing importance of stakeholder involvement in the different project phases with increasing level of stakeholder involvement (consult, involve, collaborate).

Most relevant criteria in stakeholder selection:

- Representative level in relation with the category of belonging
- Capacity to maintain discussion and public dialogue
- Recognition and trust level by the responsible administration
- The capacity of stakeholder to affect the project activities
- Negative effects of stakeholder non participation
- Stakeholders that are part of minorities or groups who face discrimination

Methods and Tools for the participation process, communication

- Towards the end of the list, interviewees showed lack of knowledge about the listed methods
- Thinking in three dimensions (project phase, level of involvement per method, suitability of the listed method for the level of involvement and the phase of the project) was very difficult for the stakeholders. Almost all stakeholders decided to give identical responses for the different project phases
- Almost all interviewees found a constant flow of information and exchanges the most important for the communication with stakeholders.

Conclusions. The aim should be:

- Increase knowledge about different methods of stakeholder participation
- (Consciously) determine level of stakeholder participation according to the goals of the participatory processes
- Establish the inclusion of new stakeholder groups.

### **↘ Tessin Canton Education, Culture and Sport Department and Vet Division (Switzerland)**

Tessin Canton Education, Culture and Sport Department and Vet Division (Switzerland) intends to implement three Action Plans related to the Fondounimpresa project, presented as best practice in the First Benchmarking Report. These are Plans aimed at increasing, at the cantonal level, the visibility of the participation of stakeholders and the collaboration with them, with the following characteristics:

#### **↘ Action Plan 1. Design of a Fondounimpresa newsletter**

**Measure and objectives.** *To create a network of FI users and stakeholders who can receive information on the news of Fondounimpresa (events, new courses, new measures of general interest)*

**Possible Stakeholders.** *FI users, Vocational schools, universities, professional associations, city of professions, URG, trade unions, SOS Ticino, regional development bodies, Yes.swiss*

**Modality.** *If possible with the invitation of both past users of Fondounimpresa and those in progress.*

**Difficulty of implementation.** *Medium*

#### **↘ Action Plan 2. Networking, convivial meetings**

**Measure and objectives.** *Creation of a network between the various users and entities involved in the activities of Fondounimpresa ("Alumni"). Creation of networks between users-users and users-entities, in order to establish the foundations for a profitable and valuing exchange for each stakeholder involved. "The sum of the individual parts is worth more than the result itself".*

**Possible Stakeholders.** *FI User, Teachers, Associations and bodies involved in FI activities (LuganoNetwork, ERS, professional sector associations).*

**Modality.** *Organizations of convivial moments (standing open), free, where each stakeholder can participate (2 annual moments or more). In addition, and in due course, the creation of collegial moments to exchange advice, best practices and entrepreneurial experiences. Convivial moments can be created:*

- *By professional category*
- *By generic theme*

**Difficulty of implementation.** *Low, simple and centralized organization*

**Problems.** *Currently it is not yet possible to invite previous FI users. A resolution form for data processing must be created.*

#### **↘ Action Plan 3. Events in collaboration with stakeholders**

**Measure and objectives.** The events aim to promote the culture of entrepreneurship in the region through the sharing of stakeholders.

**Possible Stakeholders.** Vocational schools, universities, professional associations, cities of professions, URC, trade unions, SOS Ticino, regional development bodies, Yes.swiss

**Modality.** Some examples that have arisen are:

- "Presentations in the classroom" (school students) or to the team (eg SOS Ticino staff dedicated to work measures)
- "Entrepreneurial simulations for students, competitions for start-ups" (yes.swiss)
- "Festival of sustainability" in collaboration with entities to be defined

**Difficulty of implementation.** High, due to the high use of resources

Compared to the criteria that will be used for the selection of the stakeholders to be involved in the Action Plans, those considered most relevant are:

- ✓ Level of interest and interest of being involved
- ✓ Stakeholder capacity to affect the project activities and influence their outcome
- ✓ Specialist knowledge and competences
- ✓ Recognition and trust level from the administration involved

The survey involved 4 people with responsible functions within the Department. The adoption of a multi-stakeholder collaboration strategy in order to implement the Action Plans is considered very useful by 25% of the respondents and fairly useful by the 75%.

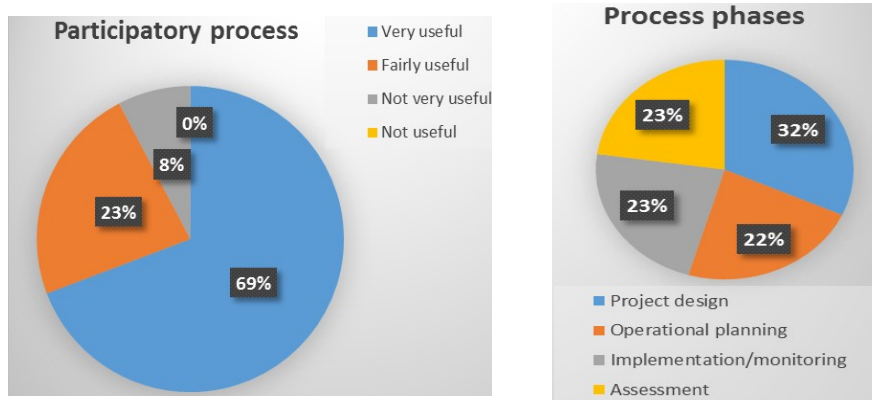
**Report on the Stakeholders Survey**

The survey involved 15 stakeholders, males (53.33%), females (46.67%). The most represented age group was from 35 to 44 years old (66.67%), followed by a 26.67% of 45 to 64 years old and a 6.67% of 25 to 34 years old. 46.67% of the interviewed have an university degree, 20% a post-university education and 33.33% a secondary school degree.

The professional role of the participants was not specified, but most of them currently work in the public administration of the Republic of Canton Ticino.

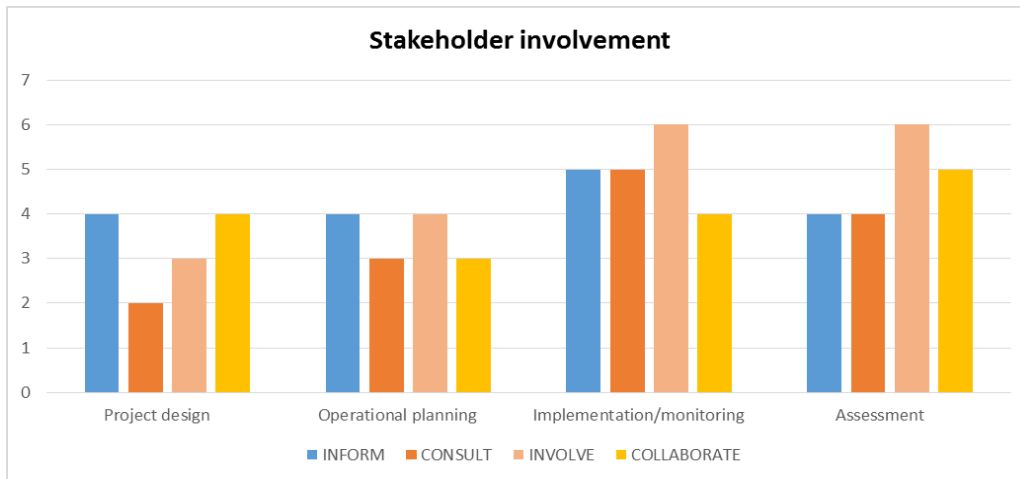
**The participatory process.** The interviewees' opinion about the adoption of a multi-stakeholder collaboration strategy in order to identify possible solutions for economic, social and environmental problems has given a strong support results. 60% of respondents considers the participatory process "very useful".

The process phases in which the stakeholders should be involved are all important, however the "project design" phase is considered the most useful.

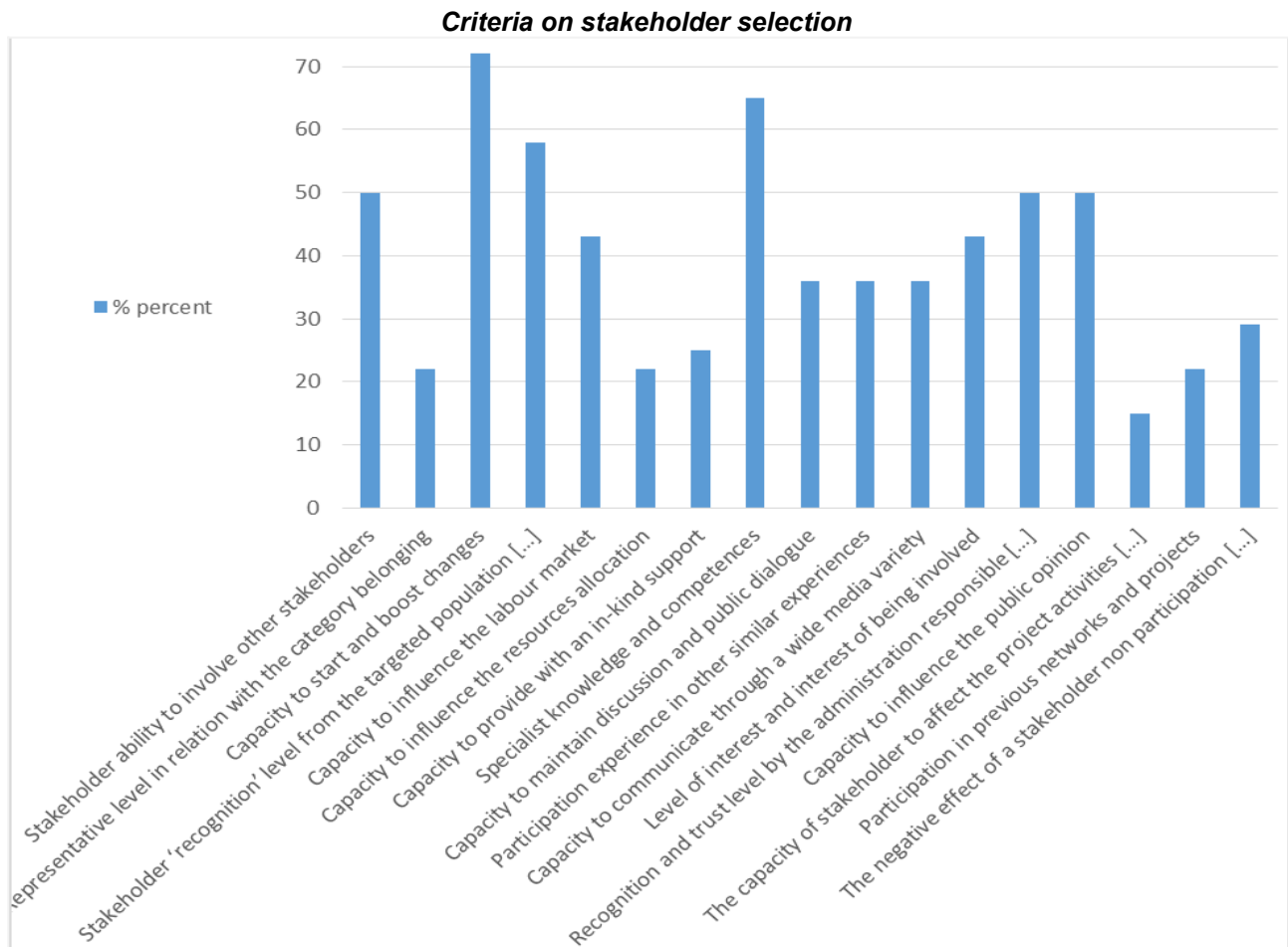


The following graph show how important the participatory process (stakeholder involvement) is considered in all process phases and which form it should take (inform, consult, involve, collaborate). Generally speaking, the stakeholder involvement is considered more important in the implementation and assessment phase for all forms.



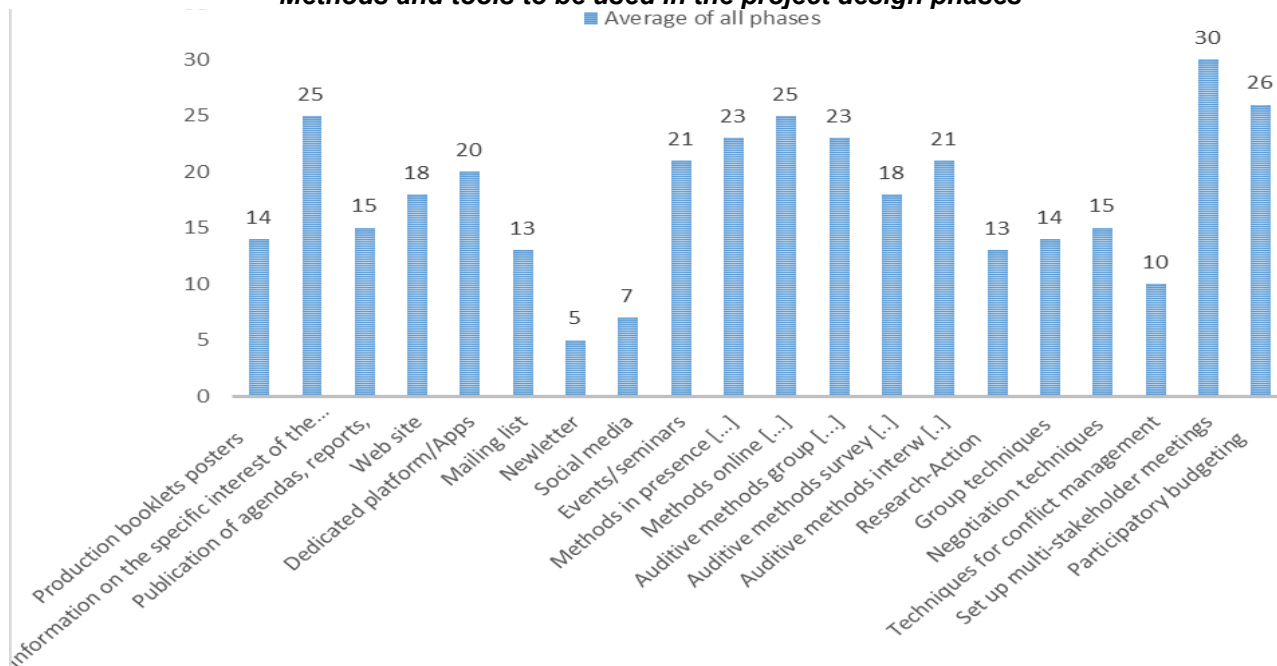


The criteria used to select the stakeholders are condensed into the following graph. There is great difference between them. The most important criteria are “the capacity to start and boost changes” (70%), “the specialist knowledge and competences” (65%) and “the stakeholder recognition level from the targeted population”.



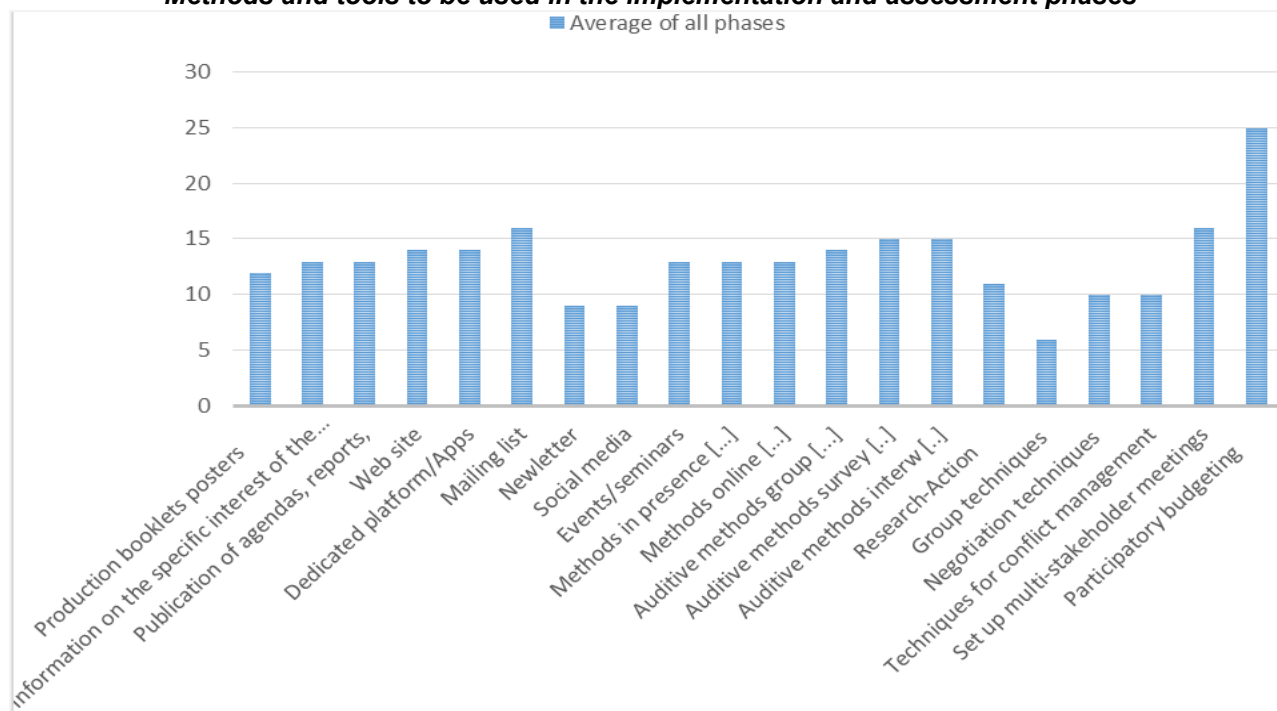
**Method and tools for the participatory process.** Interviewed participants were asked to evaluate a list of methods and tools to be used in the “participatory process” during the “project design” phases. The most important were the “organization of multistakeholder’s meetings” and the “participatory budgeting”. In the following graph all methods and tools are represented.

### Methods and tools to be used in the project design phases



The same questions were asked about the “implementation and assessment” phase. As seen in the following graph it is clear that the “participatory budgeting” is considered the most important one.

### Methods and tools to be used in the implementation and assessment phases



Interviewed participants were also asked about the importance of communication in involving stakeholders. The preferred type of communication provides for a constant flow of information and exchange.

### Junta De Comunidades of Castilla-La Mancha (Spain)

The Junta de Comunidades of Castilla-La Mancha intends to implement two Action Plans:

1. **Social Dialogue Council of Castilla-La Mancha.** The Social Dialogue Council of Castilla-La Mancha is expected to be set up in the coming months. It will be an instrument to institutionalise social dialogue in line with Law 8/2019, of 13 December, on Participation of Castilla-La Mancha. The aim is to analyse the tools and methods used for the operation of a transversal tool for social dialogue between the regional

administration of Castilla-La Mancha, citizens and social agents. The different methods and techniques of participation will be evaluated. The scope of intervention is, therefore, the social dialogue.

2. **Public-private partnership in the management of EU funds.** In order to achieve efficiency and absorption of the new EU funds arising from the Covid-19 crisis, the aim is to work/cooperate/design concrete projects with the private sector. These may be aimed at very different sectors, but their sustainability will be a common factor. Our idea is to analyse how the necessary dialogue is instrumentalised to implement these projects. The different methods and techniques of participation will be evaluated. This project is at an early stage of development. The scope of intervention is EU Funds planning.

In relation to the criteria that will be used for the selection of stakeholders to be involved in the Action Plan, those deemed most relevant are:

- ✓ Stakeholder capacity to affect the project activities and influence their outcome
- ✓ Recognition and trust level from the administration involved
- ✓ Stakeholder ability to involve other stakeholders
- ✓ Participation experience in other similar processes
- ✓ Capacity to influence the labor market

The Partner also adds the following additional relevant criteria:

- ✓ Provide their experience in participatory processes.
- ✓ Provide ideas and proposals.
- ✓ Add the needs of the sector they represent.
- ✓ Showing the weaknesses of public policies previously implemented from the private sector point of view.
- ✓ Participate in the project decisions.

The participant in the survey belongs to the regional government of Castilla La Mancha (Spain) and has the role of Vice-Ministry of Employment, Social Dialogue and Labour Welfare. In the field of the Action Plan, she coordinates the work within the project related to our stakeholders and draw up the main lines of the Action Plan. She considers the adoption of a multi-stakeholder strategy in order to implement the Action Plans "fairly useful". She specifies the answer stating that for both Action Plans *"we will have to take advantage of the tools generated in the DIALOG project to obtain the opinions and evaluate the effectiveness of the methods and tools used in the necessary exercise of dialogue and cooperation. This is without prejudice to the fact that it may be necessary to adapt the tools available to carry out this evaluation"*. She adds: *"Stakeholder participation in the evaluation is not always necessary. In some cases stakeholders may consider some aspects to be important, which from a regional government's perspective may not be so important, and vice versa. Nevertheless, we consider it desirable"*.

### **Report on the Stakeholders Survey**

23 stakeholders participated in the survey, with a balanced presence between men and women 47.8% and with one person not wishing to state their gender. Most of them were between 45 and 64 years old (73.9%) and between 35 and 44 years old (21.7%) and only one was over 64 years old. As for their education, 86.9% of the interviewees had a university or post-university degree, while only 13.1% of them had a secondary school certificate. With regard to their job qualification, most of the stakeholders are representatives of the Autonomous Community of Castilla-La Mancha (9), representing associations and trade unions (5), representing research centres (3), and representing employers (2); the rest are 1 expert and 3 are allocated in "Other". If we take into account the work sectors of the people interviewed, the most representative category is Education and Training with 34.8%, followed by Public Administrations with 17.4% and then Business Services with 13.1%. In "Other" there are trade unions, business associations and Chambers of Commerce and also there is one person for each of the Industry, Commerce and Tourism sections.

14 stakeholders claimed to have previous experience in participatory processes. In 6 cases (out of 14), the experiences have been numerous, in the remaining 8 cases the experiences have been occasional. Some of the participatory projects/processes reported are the following:

- Pact for the Recovery of Castilla La Mancha;
- Ahead Plan (Plan Adelante);
- Strategy for the Henares Corridor;
- Economic Recovery Pact 2015-2020;
- Economic Recovery and Employment Pact 2020-2024;
- Strategic Planning for Local Development;
- Economic and Social Committee (CES) Castilla-La Mancha;
- Agricultural Council;
- Telecommunications Advisory Council.

The adoption of a multi-sectorial collaborative strategy to identify possible solutions to address a specific problem (economic, social or environmental) is considered very useful (65.2%) or quite useful (34.8%). In particular, the majority of respondents consider the design phase to be the most appropriate phase for stakeholder involvement (95.6%), followed by the implementation/monitoring and assessment phases (78.3%), while their involvement in operational planning is appropriate for 73.9% of respondents.

Figure 1 shows the level of involvement - measured according to the 4 levels of information, consultation, participation and collaboration - considered most appropriate for each project phase. The scores range from 1-not at all appropriate to 4-really appropriate for each phase and level of involvement and for the opportunity to involve other stakeholders.

One of the first considerations that emerges is that, consistent with the above, in the project design phase, followed by the assessment and implementation/monitoring phase, respondents expressed higher scores. Figure 2 shows another result, consistent with the observations of the benchmarking report: for each project phase, the highest scores are related to the lowest levels of involvement - inform and consult - while the level of involvement and collaboration is considered, in all cases, as adequate by a lower percentage of respondents.

Figure 1 - With reference to the different phases of the action plan (project design, operational planning, implementation, assessment), what is the most appropriate level of stakeholder involvement taking into account the following 4 ways (inform, consult, involve, collaborate)? Please indicate in the appropriate box values from 1 to 4 (1 Very adequate; 2 Fairly adequate; 3 Inadequate; 4 Not adequate). Percentage values.

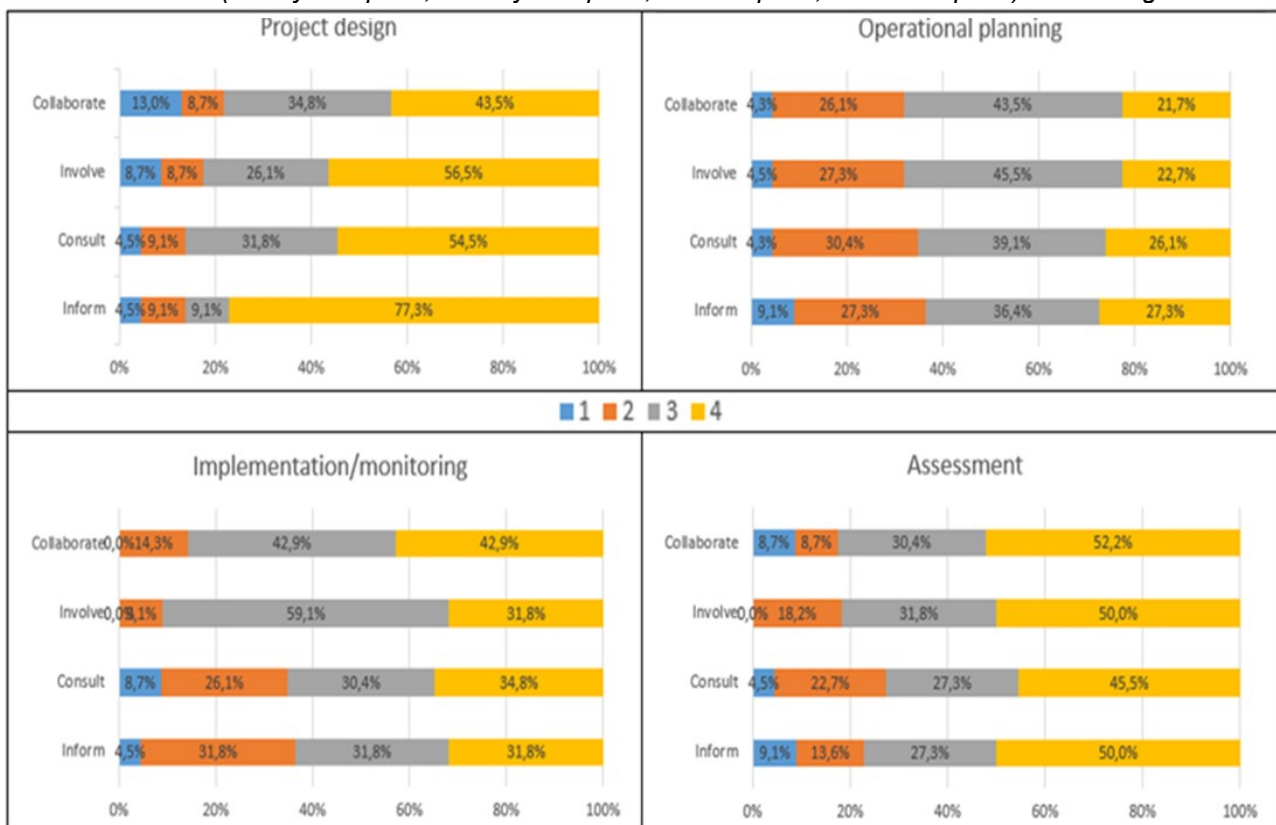
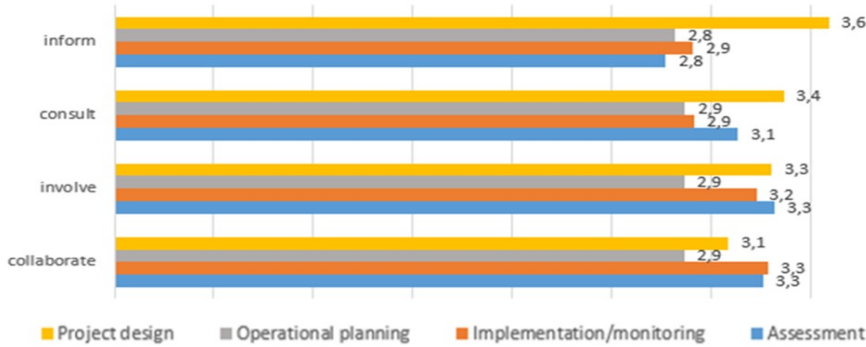


Figure 2 below further clarifies these results by showing the average scores given by respondents. Overall, the importance of activating the participatory process is highlighted, validated by particularly high mean scores, ranging from 2.8 to 3.6 on a scale of 1 to 4. The graphs underline that at the higher levels of participation - collaborate and involve - the mean scores are relatively lower compared to the level of inform and consult. Furthermore, in the project design phase, respondents consider that the possibility of activating participatory processes is higher compared to other phases.

Figure 2



Of particular interest is the analysis of the answers given by the interviewees on the problems/difficulties they faced during the management of the participatory process. The interviewees who experienced this were 13 in total. Their comments can be reported as follows:

**Selection**

- Selection of participants, selecting the most appropriate methodological and operational tools.
- Communication.
- Lack of data or documentation sufficiently in advance to be able to contribute with criteria.
- We have missed information about the follow-up.
- Adequate motivation and information for participants.
- Receipt of normative drafts with little time to make contributions.
- Lack of information on the implementation of measures, regulations, etc. .... as well as their monitoring and evaluation.
- Lack of work schedule.
- Language barrier.
- Quantitative series are not always available to enable territorial/sectoral monitoring of the impact of policies over time.

**Negotiation**

- Difficult distribution of work among the participating entities.
- Being able to get involved in solutions when there are deviations or implementation problems.
- Sometimes once a project is finished it is good to participate in the evaluation and to know the results in order to be able to improve the following projects.
- Often you find interest, but it does not translate into initiative, it is more of a reaction to what is proposed by the public body.
- All participating agents want their contribution to be reflected in the conclusions and measures derived from the process. In many cases the contributions are not realistic or acceptable and not all of them can be reflected or have to be integrated into each other, and this is not always understood by the participants.
- Discrepancies between the planners, executors and beneficiaries of the project.
- Lack of roundtables, councils to discuss draft regulations, planning and implementation.
- Lack of feedback on the contributions presented until their publication.
- One of the most common problems in participatory processes is the creation of structures that serve to formally comply with certain requirements, without the participatory process being real, nor the results corresponding to the interests for which they were supposedly created. As a result, these forums lose their virtuality completely, being mere checking of a participatory process that is neither real nor effective.
- Confusing information with participation. Misunderstanding the role of the different stakeholders: social agents have a constitutionally established role that gives them representativeness and participation in the design, monitoring and evaluation of certain policies. This is not the case for other stakeholders.

**Continuity over time**

- Lack of time to address tasks outside the usual scope of work.
- Travel time. The videoconferencing option is highly valued.
- It is a slower process because the demands of today's work force delays in many of the phases.

**Other**

- The lack of involvement of some of the parties often delays teamwork.

Survey participants highlighted the difficulties they encountered in the stakeholder identification process. In fact, the survey analysed judgements concerning the importance of 17 criteria that can drive this process, with a scale ranging from 1-low importance to 5-high importance. They are grouped into 4 dimensions:

**1. The social capital dimension**, which focuses on the level of connection and power with each stakeholder's network. Social capital also involves the level of recognition of each stakeholder within the community.

**2. The economic capital dimension**, which focuses on the capacity of the analysed stakeholder to contribute economically to the process, either as a donor, as a resource multiplier or as an actor in the labour market.

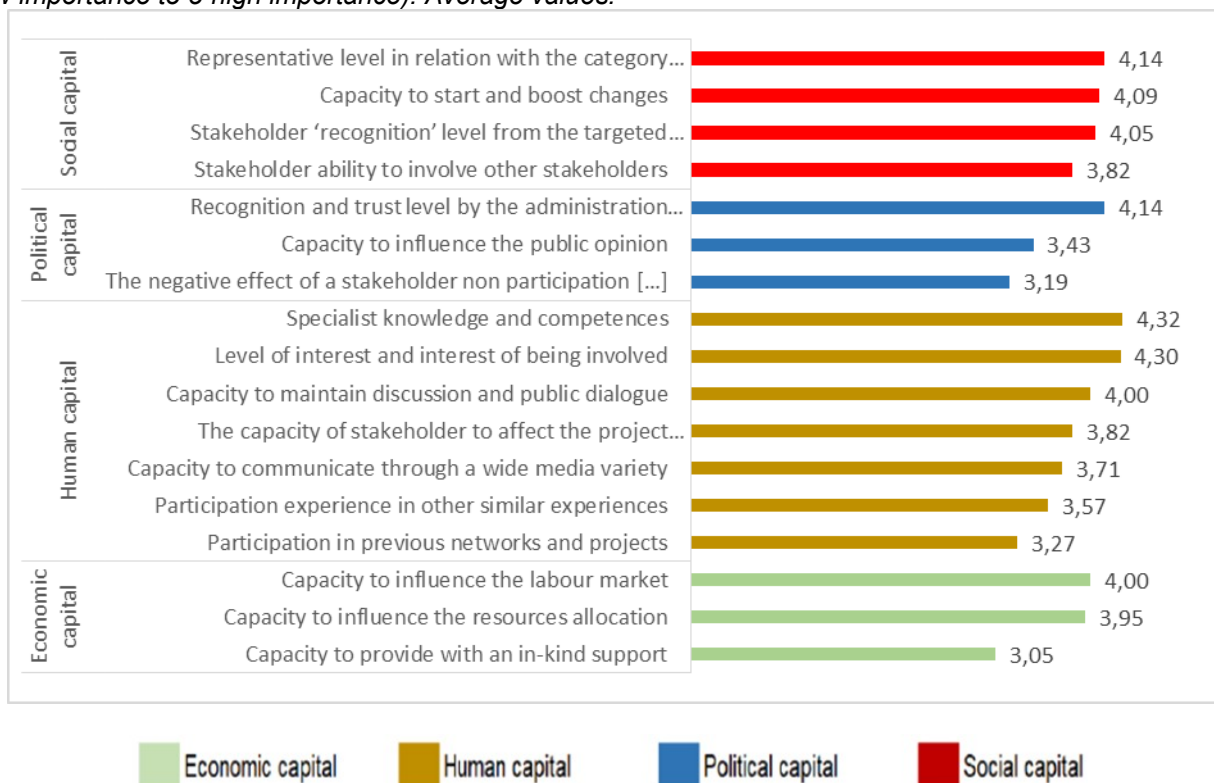
**3. Human capital dimension**, which focuses on the skills and knowledge that the representatives of the identified actors possess in the specific field of interest for the process in question. The human capital dimension also involves the stakeholder's capacity to effectively share their own knowledge/skills for the benefit of the community.

**4. The political capital dimension**, which assesses the level of trust of the public authority towards the stakeholder, as well as the stakeholder's own capacity to have a political position on the issue in question.

The analysis of the responses showed that all of the above criteria are important. In fact, the minimum score is 3.05. However, the social capital dimension is the most important, as the average scores for the different criteria are 4.09; conversely, political capital is considered less important (3.58) and human and economic capital are of intermediate importance (respectively 3.86 and 3.66). Considering the responses individually, the respondents gave the highest average score to the rubric Specialist knowledge and competences (4.32). To be more precise (figure 3), the most important criteria selected by stakeholders in each dimension are the following:

- Level of representativeness in relation to the category of membership and ability to initiate and drive change (social capital);
- Recognition and trust by the administration and capacity to influence the public opinion (political capital);
- Expertise and specialised skills and level of interest and involvement in relation to the category represented (human capital);
- Capacity to influence the labour market and Capacity to influence resources allocation (economic capital).

Figure 3 - Rating of the importance of the following criteria in the stakeholder identification process (from 1-low importance to 5-high importance). Average values.



The next two questions in the survey sought to analyse the potential effectiveness of a range of methods, tools and techniques differentiated by the phase of the participation process. Two tables were used, one for the project design and one for the implementation phase. Respondents were asked to indicate, for each of the 20 proposed techniques and for the 4 levels of participation (inform, consult, involve, collaborate), a score from 1-little effectiveness to 5-a lot of effectiveness.

One of the first considerations is that many answers were not given. In particular, in question 15, in the design phase, the missing answers are concentrated on the following methods, tools and techniques:

<b>Mailing list</b>	<b>Inform</b>	4.30%
	<b>Consult</b>	21.70%
	<b>Involve</b>	21.70%
	<b>Collaborate</b>	21.70%
<b> </b>		
<b>Newsletter</b>	<b>Inform</b>	15.00%
	<b>Consult</b>	21.70%
	<b>Involve</b>	15.00%
	<b>Collaborate</b>	21.70%
<b> </b>		
<b>Events/seminars</b>	<b>Inform</b>	17.40%
	<b>Consult</b>	21.70%
	<b>Involve</b>	13.00%
	<b>Collaborate</b>	17.40%
<b> </b>		
<b>Negotiation techniques</b>	<b>Inform</b>	13.00%
	<b>Consult</b>	21.70%
	<b>Involve</b>	17.40%
	<b>Collaborate</b>	17.40%

In question 17 on the implementation phase, there was a high rate of unanswered questions, with a percentage of approximately 52%.

Next, we present the weighted average values of the responses given by the interviewees to questions 15 and 17. In general, it can be emphasized that most of the proposed techniques have, for each level of involvement and phase of the participatory process, a value medium high (> 3); this is consistent with the importance, mentioned above, that the interviewees assign to the activation of participatory processes.

Figure 4 highlights the most valued techniques / tools in red and the least in yellow. In detail, a first group of tools and techniques is made up of a set of unilateral or informative communication tools: newsletter; production of brochures and posters; mailing list; publication of agendas, reports and other relevant materials; physical and online events / seminars / conferences; website; dedicated platforms or applications; information on the specific interests of stakeholders. In this table it is highlighted that the highest average values are related to the level of information followed by the level of involvement; they are considered less efficient at the collaboration and consultation levels. In terms of methods, tools and techniques most valued in this group, "Information on specific interests" stands out, followed by "Events and seminars" and as less effective "Books and posters" followed by "Informative bulletins".

A second group of techniques refers to common methods such as physical workshops, informal events (World Café - district walk, etc.) and common online methods (seminars, workshops, etc.). Again, a reduced effectiveness of these methods can be seen at the consultation level; moreover, both techniques are considered more effective in the project design phase compared to the implementation phase.

The table shows that the interviewees consider these techniques to be more effective at the levels of involving and collaborating. As the most valued methods, there is a difference between the design phase of the project and the implementation phase, and thus in the design phase the most valued tool is Auditive methods [...] while in the implementation phase the most valued is Auditive methods group [...]. The least valued tool in both phases is "Auditive methods survey [...]".

The table shows that the interviewees consider "Participatory budgeting" to be the most efficient technique, with "collaboration" coinciding as the most valued in both phases, and there are differences between the two phases as the least efficient technique: in project design the least valued tool would be "Negotiation techniques [...]" while for the involvement phase the least valued would be "Group techniques [...]".

Project design phase				Implementation phase				
Inform	Consult	Involve	Collaborate		Inform	Consult	Involve	Collaborate
3,3	2,4	2,6	2,7	Newletter	3,4	2,5	2,7	2,7
3,3	2,3	2,6	2,4	Production booklets posters	3,3	2,6	2,6	2,3
3,9	3,5	3,6	3,6	Mailing list	3,7	3,4	3,3	3,1
3,6	3,3	3,4	3,5	Publication of agendas [...]	3,4	2,9	3,5	3,2
4,3	3,8	3,9	3,7	Events/seminars	4,1	3,3	3,6	3,5
4,1	3,6	3,4	3,4	Web site	4,0	2,5	3,5	3,4
3,7	3,7	3,7	3,7	Dedicated platform/Apps	4,0	3,0	3,3	3,4
3,8	3,5	3,3	3,2	Social media	4,0	2,5	3,5	3,5
4,0	3,8	4,0	4,1	[...] specific interests of the interest parts	3,8	2,8	3,5	3,8
4,1	3,9	3,9	3,9	Methods online [...]	3,8	2,9	3,3	3,2
3,6	3,5	3,6	3,6	Methods in presence [...]	3,6	2,6	3,5	3,4
3,0	3,5	3,5	3,8	Auditive methods survey [...]	3,0	3,3	3,7	3,6
3,4	3,8	3,8	4,1	Auditive methods interw [...]	3,2	3,4	3,9	3,8
3,3	3,8	3,9	3,9	Auditive methods group [...]	3,3	3,5	4,0	4,1
3,2	3,3	3,7	4,0	Research-Action	3,4	3,3	3,8	3,7
3,0	3,2	3,3	3,3	Group techniques [...]	2,9	2,7	2,9	3,0
2,8	3,1	3,1	3,1	Negotiation techniques [...]	2,8	3,2	3,3	3,3
3,4	3,8	3,4	3,4	Set up multi-stakeholder [...]	4,2	3,2	3,8	3,5
2,9	3,2	3,4	3,3	Techniques for conflict [...]	3,3	2,2	3,5	3,5
3,4	3,5	3,7	3,9	Participatory budgeting	3,7	3,4	4,0	4,0

	Most valued
	Least valued

In conclusion, it should be noted that the participants in the survey highlighted the usefulness of participatory processes in the design of public policies. It has become clear that although they consider the participation of third parties to be useful in all phases, they consider participation in the design to be especially relevant, and it is also relevant in the evaluation phase. Perhaps conditioned by these pandemic times or the distances in the case of our region, they have highly valued online means of communication over face-to-face methods. Techniques such as participatory budgeting were also highly valued. Tools such as negotiation techniques, newsletters or the production of brochures and posters were of lesser importance in the opinion of our interviewees. The preference for telematic and more technological means could not be found by age group, although we understand that this is an issue to be studied.

### 📌 ESF Flanders (Belgium)

ESF Flanders intends to implement an action plan that connects to the social dialogue process activated during the survey envisaged by the Dialog Project. Through the Dialog surveys, Flanders has collected much more information than has been previously reported: therefore, in the Flanders Action Plan they would like to continue to analyse that information and create a second report about the state of the art of Flemish participation with trends, tips and tricks, important players in the field, models used, do's and don'ts, etc. For December 2021, they are planning a workshop on that matter together with one of their partners SERV (Social Economic Council of Flanders). Brainstorming for that workshop takes place in October 2021. Final agenda will be set by the end of October 2021.

Through Dialog they will also create a network of partners interested or experts in the field of participation. Participation experience from other areas will be translated to the area of work and social economy on a regional level. At the moment the strongest participation level is at the level of cities and municipalities. Dialog would like to lift that strong partnership up to the regional level.

The gathered knowledge from working on Dialog will be shared with the newly EU-funded national competence centre on social innovation in Belgium. The Dialog knowledge can be used to give the centre direction in their way of working.

Flanders already has a high participation level in its social and economic policy making. Through Dialog they would like to improve the knowledge of social partners, especially for the members of the ad hoc steering group of SERV (trade unions, banks, personnel from the Flemish government and umbrella organisations for entrepreneurs, social economy, farmers, cities & municipalities, NGO's) and other interested organisations. In short, the Flemish Action Plan will break down the interdepartmental, regional and institutional barriers in order to give dialogue a place in the context of work and social economy.



The participant in the survey belongs to the Flemish Government – Department of Work and Social Economy, subdivision ESF Flanders and sustainable entrepreneurship. The interviewed person is Deputy Director in the organisation and project coordinator of DIALOG (the Flemish part).

The adoption of a multi-stakeholder collaboration strategy in order to implement the Action Plans is considered very useful by the respondent. The following is specified: «*We would think it very unlikely if any of our stakeholders would find multi-stakeholder collaboration not useful. Multi-stakeholder collaboration is THE way to go for sustainable development in any sort of domain.*

*We will look at two types of evaluation:*

- *Process evaluation: have the conceived activities been carried out correctly and according to satisfaction? What went well? What went wrong? Cost of the process? What could be the conditions for a continuation of the action? Does anything need to change? Is the process something that can be picked up by other partners?*
- *Impact evaluation: Did the action have the desired effect? This means looking for useful indicators to mark the impact of the action. Another way of looking at impact is focussing on local stimulation and how this has an impact on civil participation. One way to find out is to talk to the stakeholders about their experiences during the surveys and go beyond the survey questions».*

Multi-stakeholder collaboration is considered important in every phase of the project. In particular, in relation to the degree of involvement of stakeholders in the various phases of the Action Plan (project design, operational planning, implementation, assessment), “inform” and “consult” are considered very appropriate in each of them. The third level, “Involve”, is considered fairly appropriate in each phase. The fourth level, “collaborate”, is considered inappropriate in the project design and operational planning and fairly appropriate in the implementation/monitoring and Assessment.

### **Report on the Stakeholders Survey**

**Executive Summary.** During the period April-May 2021, 25 interviews were held with stakeholders of the Flemish government and participation experts about the participation processes which they use in their activities. The interviews were analysed during the period May-June 2021 and the results were discussed in this report, intended for the European project DIALOG, in which the scientific committee is looking for a unified model for participation. Our conclusions go in the direction of: **there is no unified model for participation.** Each participation process is different, with different topics, different stakeholders and different settings. Along with these conclusions we will repeat the tips, tricks and quotes mentioned before in this report, to help the partners of DIALOG and the Flemish government and other stakeholders to improve their policy decisions.

**Profile of the interviewed stakeholders and experts:** Most of them were highly educated, with an equal division between men and women. Only a few had a different ethnic background.

The general profile of the interviewed stakeholders and experts is a reflection of the typical attendant of participation process: well off, white, highly educated and middle aged.

**Role of the interviewees:** All sorts of roles are taken up by the interviewees like: administrative representative, local body representative, employer’s representative, association/trade union representative, research centre representative, representative of a civil society organisation, representative of third sector organisation, expert and international network.

Roles fulfilled outside the original survey description, were also taken up like:

- media representative,
- bank representative,
- pharmaceuticals representative,
- think tank representative,
- CEO of a company.

The biggest groups are represented by administrative representatives (17%), followed by representative of civil society organisation (16%), representatives of third sector organisations (16%) and other roles mentioned above (13%).

**Work sectors:** A respondent can work in different sectors and other sectors than mentioned in the survey. The highest representation came from other sectors (40%), followed by public administration (27%) and education/training (20%).

**Previous experience in participatory processes:** All of the 26 interviewees had previous experience in participatory processes, which makes the quality insights of the interviews very high. A lot of insider knowledge on participation processes was shared with the interviewer.

**Sense or no-sense of multi-stakeholder participation:** Most of our respondents (96%) found multi-stakeholder participation in order to identify solutions for economic, social and environmental problems very useful. An openness must be created to give conflicting opinions a stage, allow people to disagree on certain issues. The diversity of opinions will help organisations towards a successful participation process with a good support base. It is important to include all those people who will be affected by the political decisions

related to the participation process, 'the all affected principle'. Participation processes are extremely useful to solve complex societal problems.

**The phases in a participation process and the involvement of stakeholders:** All of our respondents agree that the project design phase is the most important phase of the process. The rest of the phases are also very important, but the stakeholders participating in those phases depend on some factors like; type of stakeholder and the type of project. The conclusion is that not all of the stakeholders are needed in the same phase. Some extra phases were added to the suggested phases in the survey:

- co-determination phase (what the participation process/policy should be about),
- information gathering phase (without the correct information, you can't start a good participation process),
- to the design phase, the process design (how the stakeholders are going to interact with each other) should be added to the project design.

We suggest studying the 'complex projects decree' made for complex infrastructural works and analyse whether we can apply this form of participation also to the field of economic, social and environmental problems.

**Communication levels with the stakeholders:** The scoring of the different communication levels is mostly variable. In contrast to the *benchmark report*, we discovered that the majority of our respondents gave variable scores to the level of communication, because the scoring depends strongly on several different factors like; topic of the project, type of stakeholders, context, etc.

Next to the 4 levels of communication suggested in the survey (inform, consult, involve and collaborate) by the scientific committee a 5<sup>th</sup> category of communication could be added: empower. The participation experts suggested to change the linear process in the survey into a circular complex process scheme, called iterative also known as the common governance cycle.

**Criteria for stakeholder selection:** Most of the suggested criteria were found useful by our respondents, but differences in the importance of the criteria were found. Since most of our stakeholders work on different participation cases, 'one score, that fits all', is hard to find. As in previous topics, again we had to add an extra value: variable. Some extra criteria were suggested by our respondents:

- Capacity to trust each other (stakeholders) in a participation process
- Collective learning for all actors, also the process guides
- Commitment from policy makers to do something with the results of the participation process:

The highest scores were given to the following criteria (48%): *stakeholder ability to involve other stakeholders* and *level of interest and interest of being involved* (44%). For each criteria the positive and negative observations of our respondents were discussed.

**Effectiveness of using certain methods, tools and techniques in phases of the participation project:**

The scoring depended again on variables: goal of the project, which stakeholders, which situation. So, for the majority of the methods, techniques and tools the answers were 'variable', because participation projects and thus methods, techniques and tools vary with them.

Our participation experts also introduced other techniques than mentioned in the survey:

Service design; Design thinking; Focus groups; Feedback groups; Panel conversations; Work groups (with specialists, internal and external members); Study days; Digital tools; Walking meetings; Knowledge databases; Benchmarking; Reference projects; Sentiment analysis; Position papers; External validation; Coffee table negotiations; Online tools scored a little less than physical tools.

Dedicated platforms should be scored separate from apps. One of the conclusions in this chapter is to use whatever tool is necessary for your participation process, but make sure that transparency is reached. The tools are just a mean to a goal. In our report the respondents also discussed the different methods, techniques and tools used in detail (pro's and con's).

**Frequency of the communication with the stakeholders:** The preferred frequency of communication to the stakeholders is in a *constant flow of information and exchange* (46%) and an *established flow of information and exchange* (35%).

The frequency of communication strongly depends on the length of the participation process; low frequency for long processes and high frequency for short processes.

*An open dialogue* is the preferred communication way for the commons groups and certain collectives.

**Problems and opportunities during the participatory process management:** The most important issues are repeated here.

- *Stakeholders:* one should involve those people who are affected by the political decision as stakeholders. Involve them as soon as possible in the participation process.
- *Participation facilitation:* In every organisation people should be trained to guide participation processes in a neutral way.
- *Feedback loop:* Always keep your participants informed around the next steps in a participation process.
- *Inclusion & diversity:* Go beyond the typical stakeholder and also go for low education, low income and

ethnic backgrounds. Diversity improves the good solution results, especially in the field of work and social economy. Always keep in mind that participation might be a luxury for parts of the citizens.

- **Transparency:** Avoid hidden agendas and make sure that all the available information is shared with everyone. Always make clear where the participation project begins and where it stops and which steps are included. A clear timeline and planning should be available from the start of the project. There should also be an open access to information.
- **Common ground:** In order to avoid conflicts, go and find the common ground. What holds people together? Instead of “What’s in it for me?” search for “What’s in it for us?”. If we don’t understand the mind of the other (empathy), you can’t reach solutions for the benefit of the whole group.
- **Trust & fake participation:** Don’t use participants as an extended instrumentalised tool in order to legitimise political decisions that have already been taken in advance. Participation is not an approval machine for policies that already have decided. This is not a sustainable form of participation, but fake participation and will damage the trust in the whole idea of participation.
- **Online vs offline:** The importance of offline participation is growing in this digital, pandemic struck era and some of our respondents have already made a business model out of it. Although some form of offline gathering will always be a benefit to a participation process, the combination of the two would be perfect.

**Goal of the research.** The scientific committee of DIALOG is working towards a unified model for participation in the European funded program DIALOG. Through surveys and interviews, ESF Flanders tested this idea and came up with other models, views, tips, tricks and quotes on participation, to help the partners of DIALOG and the Flemish government and other stakeholders to improve their policy decisions.

**Method & Scope.** The scientific committee of DIALOG prepared an online survey Annex B on participation at a dedicated platform in English. Annex A was a survey for the partners of the DIALOG project. The results of survey Annex A are not discussed in this report.

ESF Flanders decided to take it one step further and combine the survey with an online interview of its stakeholders/partners and go further than the ‘usual suspects’ of trade unions, umbrella organisations, etc., but also interview organisations on the cutting edge of participation. ESF Flanders also added some extra questions to the survey to aid the newly founded Flemish competence centre with additional information and input. Most of the stakeholders preferred the interviews over filling in surveys, because they could understand the questions better and they could give a more nuanced answer. It also gave a form of flexibility in the sense that when interesting themes cropped up during the interview, the interviewer could ask in depth questions. Email invitations were sent to ESF stakeholders together with the DIALOG survey Annex B during the period April-May of 2021. Interviews were held during the period April-May of 2021 with Teams online. On average, the interviews took 1,5 hours, with a margin of 0,5 hour to 4 hours. 25 interviews were held with 26 stakeholders. One interview was held with 2 stakeholders at the same time, hence the difference between interviews (25) and interviewees (26).

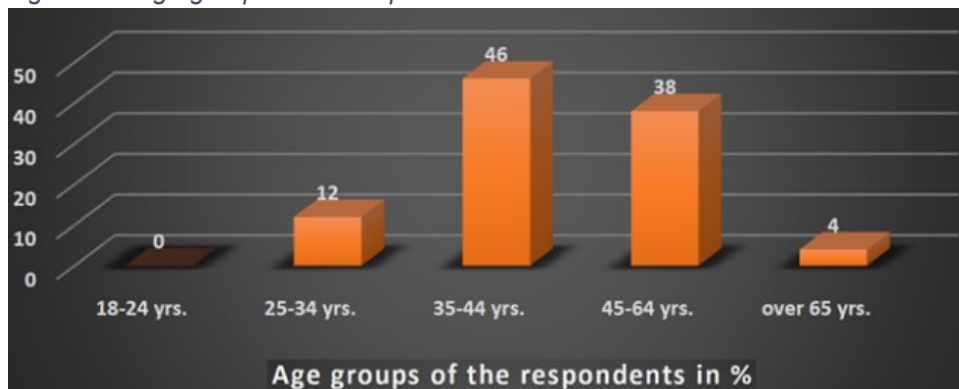
The interviews were transcribed in the period May-June 2021 and analysed in this report survey Annex B.

### **Profile of the interviewed stakeholders**

**Gender:** There was gender equality among the interviewed people (50% male/female or 13/13).

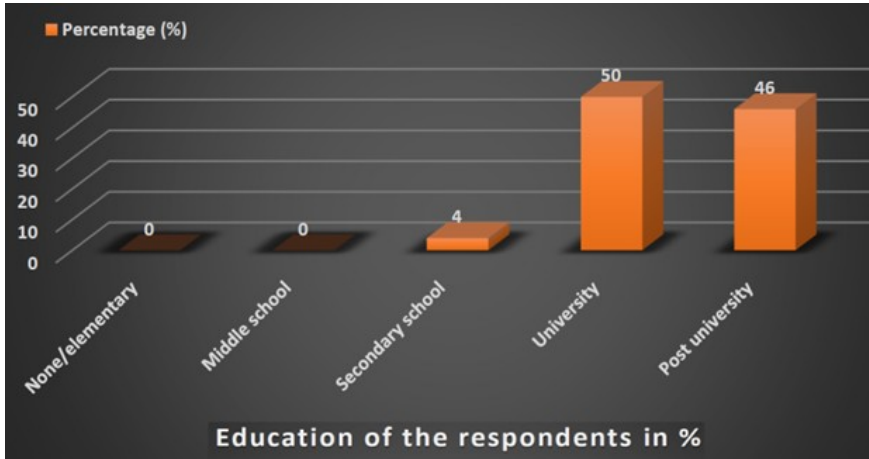
**Age:** Most stakeholders (84%) were allocated between the age of 25 and 44. None of the interviewees were under 25 years old. The biggest prevalence (46%) was in the age group of 35-44 years old. Followed by the following groups: 45-64 yrs. (38%), 25-34 yrs. (12%) and over 65 yrs. (4%).

Figure 1 - Age groups of the respondents in %



**Education:** Most of the interviewees (96% - 25/26) had a university degree. Almost half of them (46% - 12/26) had a post university diploma. And only one (4% - 1/26) had a secondary school diploma. None of the respondents had an elementary school diploma. All of them had a diploma. We can conclude that the interviewees were mostly highly educated.

Figure 2 - Education of the respondents in %



**Role:** Some respondents took on different roles, so the amount of answers in Figure 2 is more than 26, namely 38 roles.

The highest representation came from administration (17% - 7/38 roles), followed by representation of civil society and third sector organisations (both 16% - 6/38 roles).

Some respondents took on different roles than listed in the table of the survey: media journalist, editorial staff member, bank representative, pharmaceuticals, CEO, think tank representative (13% - 5/38 roles).

All the suggested roles by the scientific committee were represented, except for the role of citizen. One could argue that each respondent is also a citizen, which is in fact correct. But in this report we mainly focus on the other roles as stakeholder or expert.

**Suggestion:** We suggest that for further surveys the list of roles should be extended.

Figure 3 - Role of the respondents in %

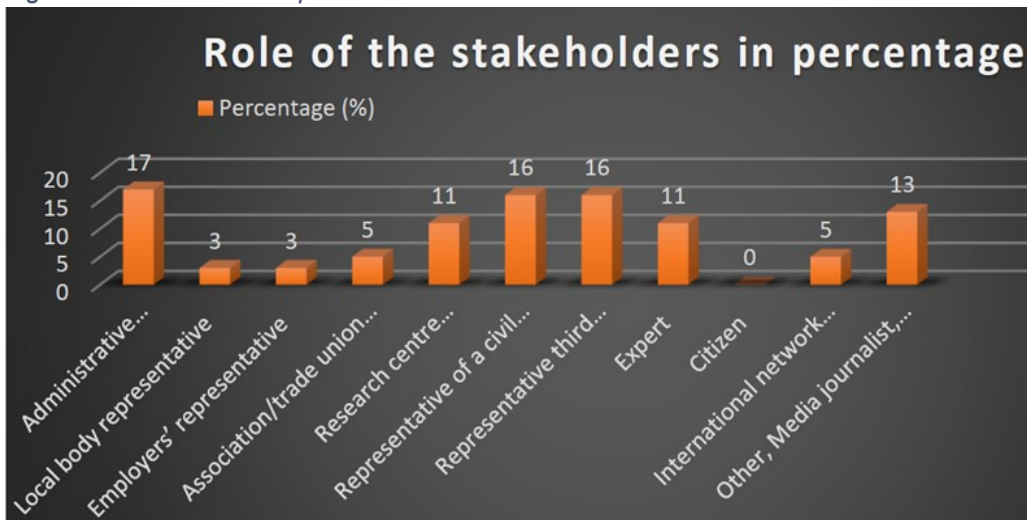


Table 1 gives an overview of the different functions, organisations and websites of the respondents.

Table 1: Number, function, organisation and website of the interviewed stakeholders

N.	Function	Organisation	Website
1	Advisor Social Entrepreneurship	Verso	<a href="http://www.verso-net.be/">http://www.verso-net.be/</a>
2	CEO	Compaan	<a href="https://www.compaan.be/">https://www.compaan.be/</a>
3	International Relations officer & Economic advisor	SERV	<a href="http://www.serv.be/">http://www.serv.be/</a>
4	Program coordinator MIS	ACLVB	<a href="http://www.aclvb.be/">http://www.aclvb.be/</a>
5	Policy coordinator at the Flemish government	Department of Welfare	<a href="https://www.departementwvg.be/welzijn-en-samenleving">https://www.departementwvg.be/welzijn-en-samenleving</a>
6	Policy coordinator at Verenigde Verenigingen	De Verenigde Verenigingen	<a href="https://www.deverenigdeverenigingen.be/">https://www.deverenigdeverenigingen.be/</a>
7	Manager Sustainable Business & Social Enterprises	BNP Paribas Fortis	<a href="http://www.bnpparibasfortis.com/">http://www.bnpparibasfortis.com/</a>
8	Network manager of the open partnership, Ghent, city at work	Ghent, city at work	<a href="https://stad.gent/nl/gent-stad-werking">https://stad.gent/nl/gent-stad-werking</a>
9	Coordinator G1000 organisation at foundation for future generations	G1000	<a href="http://www.g1000.org/nl/">http://www.g1000.org/nl/</a> <a href="https://www.foundationfuturegenerations.org/nl">https://www.foundationfuturegenerations.org/nl</a>
10	Coordinator at Coopkracht vzw	Coopkracht vzw	<a href="http://www.cooperatiefvlaanderen.be/">http://www.cooperatiefvlaanderen.be/</a>
11	Consultant	Stadslabo2050	<a href="https://www.antwerpenmorgen.be/nl/projecten/stadslab-2050">https://www.antwerpenmorgen.be/nl/projecten/stadslab-2050</a>
12	Co-founder of Commons Lab	Commons Lab	<a href="https://www.commonslabantwerpen.org/">https://www.commonslabantwerpen.org/</a>
13	Creative producer at LEF, member of Burgerlijst and ex-member of Piratenpartij	LEF	<a href="http://www.eenwereldmetlef.be/">http://www.eenwereldmetlef.be/</a>
14	Journalist and coordinator	De Wereld Morgen	<a href="http://www.dewereldmorgen.be">http://www.dewereldmorgen.be</a>
15	Founder and director of the P2P Foundation and P2Pcoop	P2P Foundation	<a href="https://p2pfoundation.net/">https://p2pfoundation.net/</a>
16	Advisor cooperative entrepreneurship	Cera cv	<a href="http://www.cera.coop/">http://www.cera.coop/</a>
17	CitizenLab Co-Founder	CitizenLab	<a href="https://www.citizenlab.co/">https://www.citizenlab.co/</a>
18	Professor of governmental organisation and co-production of public services	Catholic University of Leuven	<a href="https://soc.kuleuven.be/io/staf/00014004">https://soc.kuleuven.be/io/staf/00014004</a>
19	Coordinator	TimeLab	<a href="https://timelab.org">https://timelab.org</a>
20	Professor of public administration	University of Antwerp	<a href="https://www.woutervandooren.eu/">https://www.woutervandooren.eu/</a>
21	Associate professor of democratic governance	Flemish University of Brussels	<a href="https://cris.vub.be/en/persons">https://cris.vub.be/en/persons</a>
22	Head of Department Work at Province of Antwerp	Province of Antwerp	<a href="https://www.provincieantwerpen.be">https://www.provincieantwerpen.be</a>
23	Advisor Inclusive Economy & Social Entrepreneurship at the Province of Antwerp	Province of Antwerp	<a href="https://www.provincieantwerpen.be">https://www.provincieantwerpen.be</a>
24	Innovation Advisor at Flanders Innovation &	Flemish Agency for Innovation and	<a href="http://www.vlaio.be/">http://www.vlaio.be/</a>

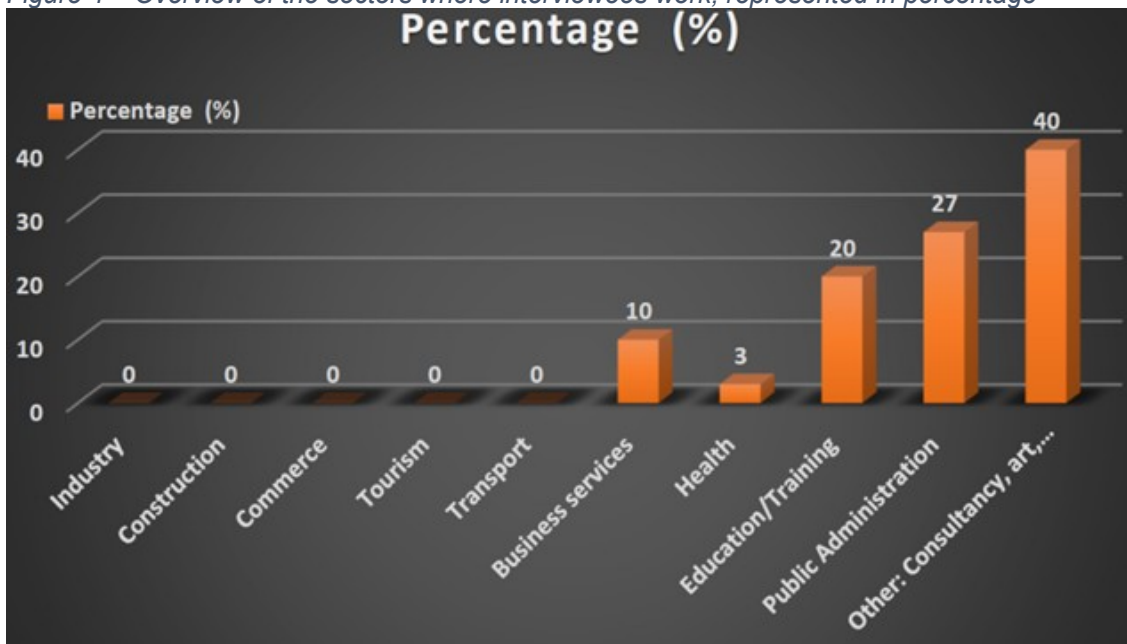
N.	Function	Organisation	Website
	Entrepreneurship	Entrepreneurship	
25	European Portfolio Coordinator at VDAB (public employment service)	VDAB	<a href="http://www.vdab.be/">http://www.vdab.be/</a>
26	Co-creator work out room at VDAB (public employment service)	VDAB	<a href="http://www.vdab.be/workoutroom">www.vdab.be/workoutroom</a>

**Sector:**

- ✓ One respondent can work in different sectors. So the general amount of answers (30) is higher than the amount of respondents (26).
- ✓ The biggest representational group works in other sectors than originally described in the survey (40% - 12/38 answers).
- ✓ The following sectors are not represented by the interviews: industry, construction, commerce, tourism and transport.
- ✓ The following sectors indicated in the questionnaire were represented by interviews: business services (10% - 3/30), health (3% - 1/38), education & training (20% - 6/38), public administration (27% - 12/38)

**Suggestion:** We suggest extending the survey list of the sectors for future surveys.

Figure 4 – Overview of the sectors where interviewees work, represented in percentage



**Previous experience in participatory processes.** All of the 26 interviewees had previous experience in participatory processes. Some of the participatory processes included:

- Provider of online digital platforms for international participation processes organised by local governments.
- Process supervisor of participation processes for civil society organisations.
- Consultant for participation processes between citizens, private sector and local governments.
- Participant in ‘The art of organising hope’, international project with European social organisations, looking for ‘other narratives in Europe’.
- Co-organiser of participation process on environment & health. The assignment from the Flemish Government was to bring various actors together to try to find a solution for complex polluted hotspots in an open, democratic, transparent, sustainable way. This process called BONK run for 7 years.
- Collective of volunteering citizens turning into a non-profit organisation with funding from the local government.
- Citizen’s initiatives working on a regional level.
- Small-scale experiments in the public domain of neighbourhood.

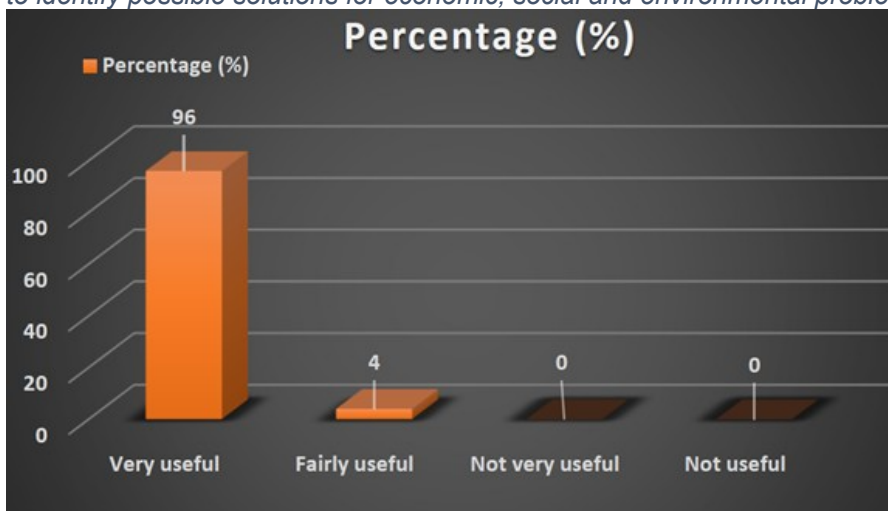
- Commons concept and commons movement<sup>13</sup>
- Open partnerships at a local level.
- Communication, networking and projects in the cultural sector
- Umbrella organisations of cooperatives
- E-learning platform for governments and non-profit organisations
- Representation of citizens at the federal parliament
- Institutionalised social dialogue with representatives of employers (through umbrella organisations) and employees (through trade unions)
- Research on participatory processes for complex infrastructural projects
- Coordination of participatory processes for deliberative citizen participation projects
- Organisation of citizen fora for the federal government around the theme of the 'future of the federal administration'.
- Expert involved in the regional mobility panel
- Organiser of mixed (citizens and politicians) parliamentary commissions for the regional government

### **The participatory process**

**Usefulness of participation:** Figure 5 below shows the interviewees' opinion regarding the adaptation of multi-stakeholder collaboration strategy in order to identify possible solutions for economic, social and environmental problems.

- The adaptation of a multi-stakeholder collaboration is considered to be very useful by 96% (25/26) of the respondents and fairly useful by 4% (1/26) of the interviewees.
- None of the interviewees found participation not useful or not very useful.

*Figure 5 – Interviewees opinion regarding the adaptation of multi-stakeholder collaboration strategy in order to identify possible solutions for economic, social and environmental problems*



*Some of the interesting comments (food for thought) about the usefulness of multi-stakeholder 'collaboration' from our interviewees:*

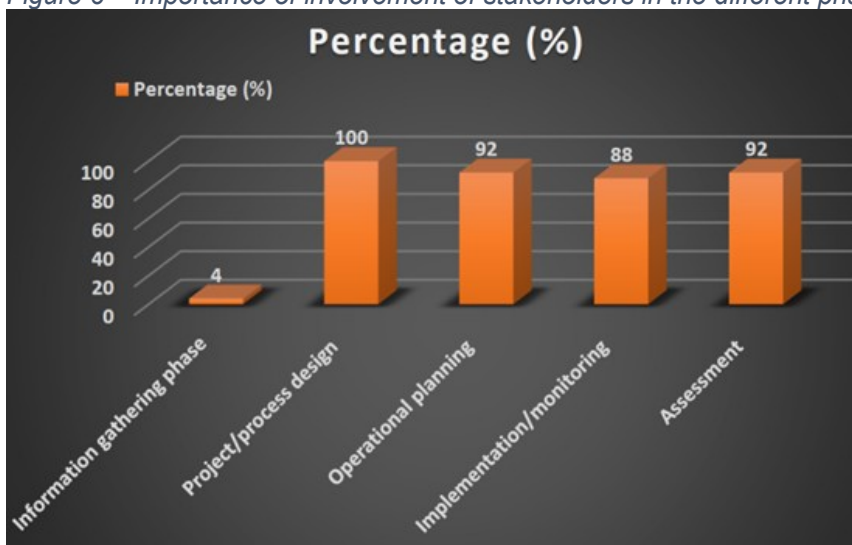
- ✓ Multi-stakeholder collaboration is useful only when there is space for different opinions. In the question they use the word 'collaboration'. This needs to be opened up, to make it possible that in collaboration you can also disagree. Multi-stakeholder participation has to be about policy issues with a social conflict. Very often the conflict is being pushed away. They say it's about the general interest. But what is the general interest? It can be many things. You have to identify the choices that the government has and allow that there is conflict about it and start working with this beginning point. Diversity is important, but not only diversity in terms of socio-economic, ethnic origin, etc., but also diversity of opinions. If there were no tensions, you don't need participation and politics. The challenge is to organise the process that well, that the conflicts deal with the content and not the process or personal issues. You have to discuss with each other in a civilized way.
- ✓ We believe in the power and potential of involving people and of crowd sourcing, so that you can actually always use new input for a project that matters to citizens.

<sup>13</sup> The commons is the cultural and natural resources accessible to all members of a society, including natural materials such as air, water, and a habitable earth. These resources are held in common, not owned privately. Commons can also be understood as natural resources that groups of people (communities, user groups) manage for individual and collective benefit. Characteristically, this involves a variety of informal norms and values (social practice) employed for a governance mechanism. Commons can also be defined as a social practice of governing a resource not by state or market but by a community of users that self-governs the resource through institutions that it creates

- ✓ The use of multi-stakeholder participation in the field of work and social economy can actually be very useful for a number of reasons:
  - There is such a thing as the 'all affected' principle, i.e. everyone who is affected by a decision should be involved to some extent in the process, leading to that decision. And when it comes to work-related, economic, social and environmental issues, we see that they have a big impact on people's daily lives. So, the usefulness of multi-stakeholder participation in these areas is extremely high.
  - Another reason is that social problems concerning the economy, social policy and the environment are often very complex. But they are extremely suitable for participation because they are also very tangible for people. They are really about their own living environment. So we think that these listed domains are of immediate interest to people. People are very much in touch with them. People can also share their experiences and perspectives on this and that is why multi-stakeholder participation is very important.
- ✓ A good multi-stakeholder collaboration strategy determines how well your support base will be for certain policies.
- ✓ In times like these you often get a one-sided lobbying with the government in which it is important that from the start you have at least some understanding of the different angles of a theme. Having notion of these different angles absolutely improves the quality of your decision and your decision making process.
- ✓ In the sector of cooperatives, multi-stakeholder participation is very important and very alive and kicking. In a cooperative, customers, shareholders and employees are all together in one participative process.

**Importance of different project/process phases and involvement of stakeholders in the participation process.**

Figure 6 – Importance of involvement of stakeholders in the different phases of participation processes



**Observations:**

In general, **88%** of the interviewed found that stakeholders must be involved in all of the suggested process phases (project design, operational planning, implementation/monitoring and assessment). That is the majority of the stakeholders.

- **100%** found that you have to involve them from the start of the process and enquire afterwards whether they were satisfied about the participation process and the outcome.
- **Not all of the stakeholders are needed in the same phases:** Whether you start from the beginning with them, also depends on the sort of stakeholders. Some stakeholders you will need during the project design, some during operational planning and others during implementations or assessment, depending on the type of stakeholder and the type of process/project.
- **One of our stakeholders** added an extra phase in the process, **information gathering phase** (See Figure 5). This phase is missing in the original table. If you don't have the correct information, you can't start a participation process. And the problem is, whoever is the organiser, in charge of the project, if he/she did not collect the right information and there is no way in the process that it is gathered, then you get completely stuck. People will say: "I can't actually give you my opinion, because I don't have the information, on which I need to decide". So, there should be a phase where any stakeholder can say "well, for us it is important to



know this and that, if we want to move forward”.

- **Another stakeholder** talked about a phase **before** the information gathering phase, which is the phase before the drawn up and information gathering. It is the phase where people advise the government on what their policy should be about. So, citizens set up the agenda. We will call it **‘co-determination’**. It determines what the policy (participation process) should be about.

- Not only the project design is a phase, but also the **process design**.

Project design is not the same as a process design.

Project, process design, operational planning, implementation, monitoring, assessment are all part of a process.

Stakeholders are not often asked how they want to interact in the process itself, but they are already presented with a fixed process, with a very limited set of tools and ways of working and never asked for their opinion in the way the process is designed. And this is where the participation process must start, with the process design of the participation, not with the project design.

There are often structural flaws in the process design, which basically negates any positive outcome of the participation process.

- In the infrastructure policy in Flanders they have an interesting decree, called **‘complex projects decree’** (<https://omgeving.vlaanderen.be/complexe-projecten>) that tries to operationalise the different process phases. The Flemish government created a route planner for complex projects with **4 different phases: exploration phase, research phase, elaboration phase and implementation phase**.

Figure 7 - The 4 different phases of complex projects: The 4 different phases of complex projects: (1) exploration (2) research (3) elaboration (4) implementation



They have three fixed decision moments (starting decision, preferred decision and project decision) and two public studies (in preparation for the preferred and project decision). This approach guarantees an efficient and high-quality process, which is aimed at the realization of a project within an acceptable period and with the widest possible support.

This Route Planner guides project leaders, project staff, advisory providers, political decision makers and citizens through the new process approach, providing valuable explanations and tips. The complex projects team will ensure that the route planner is regularly updated on the basis of concrete complex projects.

This is not a ready-made route. Each complex project is unique and requires customization. What does return in every project is the need for transparency, participation, communication and integrated cooperation.

**Suggestions:**

- ✓ Include a **‘co-determination’**, an **‘information gathering phase’** and a **‘process design phase’** in the participation process. So the suggested participation process will look like this:

Figure 8 - Suggested change to participation process phases



- ✓ Carefully think about which stakeholders to use in which phase for which project, but do include stakeholders in every phase and certainly the project design.
- ✓ The involvement of the stakeholders in the ‘project/process design phase’ is the most important phase for a good participation process.

- ✓ Try to use the 'complex projects decree' designed for complex infrastructure projects and implement it on projects related to work and social economy. Also add an evaluation or assessment phase.

**Most suitable level of communication with the stakeholder considering the 4 following forms suggested (inform, consult, involve, collaborate).**

Figure 9 - Project design and how to communicate with stakeholders

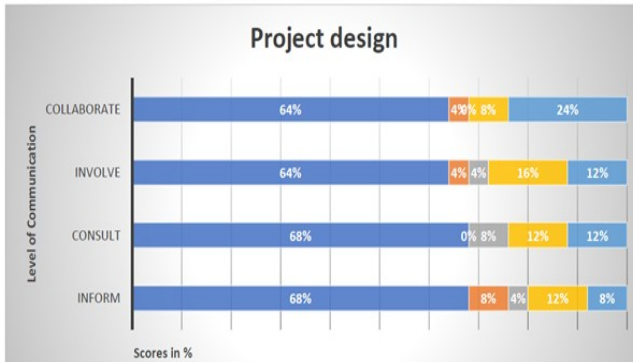
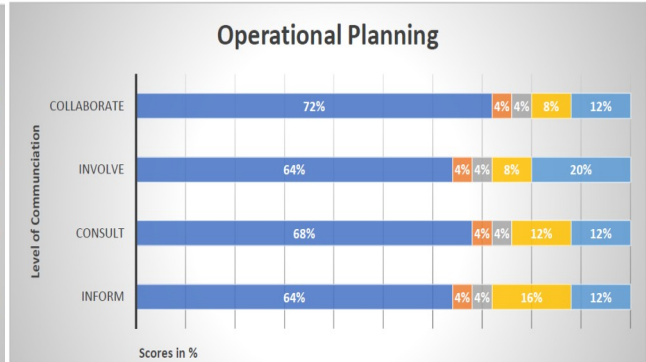


Figure 10 - Operational planning and how to communicate with stakeholders



■ Variabel ■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4

Figure 11 - Implementation/Monitoring and how to communicate with stakeholders

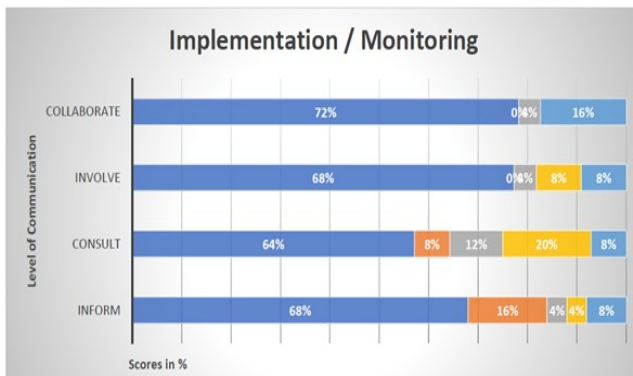
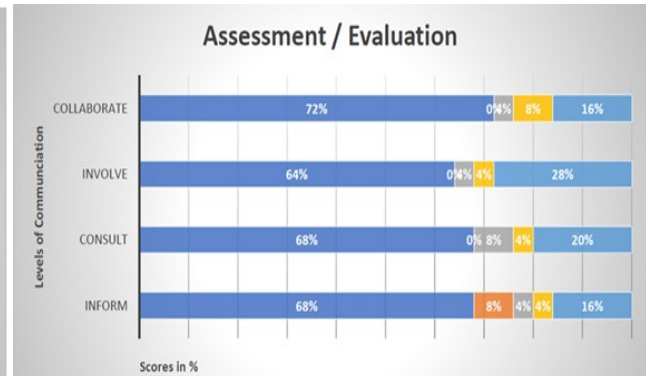


Figure 12 - Assessment/Evaluation and how to communicate with stakeholders



\*Scores range from 1 to 4 (1 Not appropriate; 2; Inappropriate 3 Fairly appropriate; 4 Very appropriate) and the option variable was also allowed. The scores are presented in % of a total of 25 interviews

**Observations:**

- Figures 9 to 12 report the levels of communication with the stakeholders and division into 4 levels of communication: inform, consult, involve and collaborate.
- During the interviews it quickly became clear that we had to add another category to the scores namely, **variable**.
- In contradiction with the *benchmark report* we found that the majority of our respondents gave variable scores to the level of communication with the stakeholders during the different phases of the participation process. Exact scoring is dependent on several different factors which are mentioned below:
  - The theme of the project
  - Sort of project
  - Type of stakeholders
  - The context
  - Etc.
- Stakeholders can be involved in different ways and different moments in the participation process.
- Some participants don't use the above scheme with process phases and level of stakeholder involvement anymore. They use a circular complex process scheme, called iterative. In the figures underneath examples are given of iterative processes. It is more complex than the figures above. The Luiss institute (Rome, Italy) suggests a common governance cycle which some respondents have used and adjusted to their own needs to the common's transition cycle.

Figure 13 - Examples of iterative process cycles



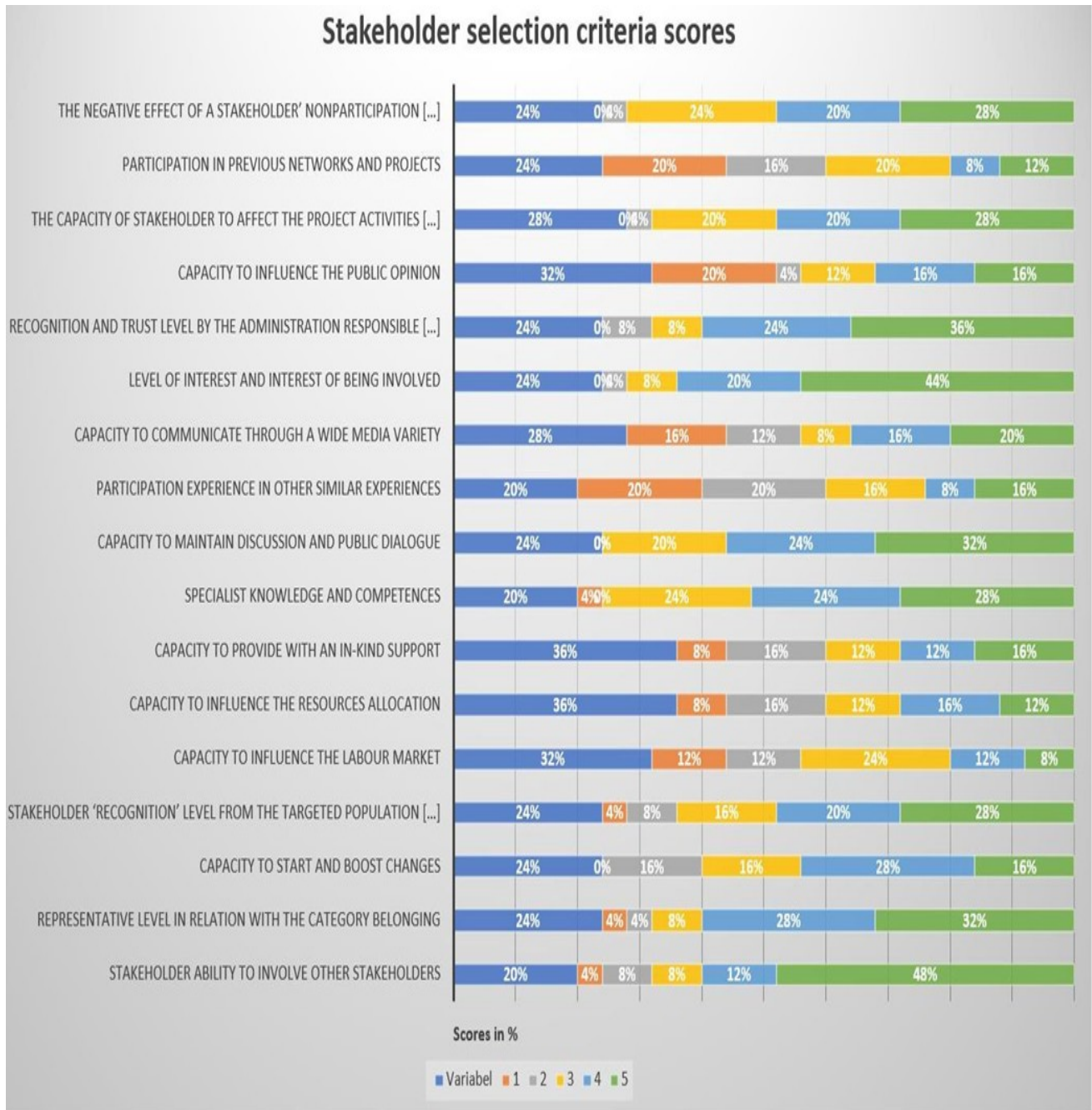
- According to the ladder of citizen participation in the digital era (CitizenLab's Blog) a 5<sup>th</sup> way of stakeholder involvement should be added = EMPOWER
- A lot of stakeholders think that informing is not really participating (it is a one way stream) and should always be used with another way of involvement to be able to talk about participation.

### Suggestions:

- Increase the level of stakeholder communication with **empower**, according to the ladder of citizen participation in the digital era as a higher grade than collaborate.
  - **What?** The highest level of citizen participation occurs when the final responsibility for decision-making lies with citizens, rather than the government. In this scenario, citizens have a veto right, which means that the administration is required to implement the citizens' decisions.
  - **How?** Citizen juries, ballots and delegated decisions are popular ways to empower citizens. From an online perspective, the empowerment of citizens is action-oriented and offers them the opportunity to start executing.
  - **Drawbacks?** Empowerment represents the highest possible level of citizen participation, but it is rarely reached. In practice, a lot of resources are required to be able to put such an extensive form of participation in place.
  - **Example?** The highest level of participation is found in the citizens' assembly, a method of in-depth consultation that is often deemed to be "the future of participation."
- Start using **iterative process cycles** in participation processes.

The importance of certain criteria to be used in the stakeholder selection by the organiser of the participation process expressed in a score from 1 (little importance) to 5 (high importance)

Figure 14 - Importance of criteria for selecting stakeholders for a participation process



The 17 criteria listed in figure above were judged on their importance to be used as selection criteria for stakeholders, on a scale from 1-low importance to 5-high importance. An extra value and column was added, for **variable**.

**Observations:**

- ✓ Some stakeholders find most of the **criteria useful**, but we noticed a **difference** in the importance of the criteria. The scores depend on what you're trying to achieve. For one project it will be heavy research. For another project it will be the use of questionnaires. One can only give an exact score if you're looking at a specific case, but since most of our stakeholders work on different participation cases, 'one score that fits all' is hard to give.
- ✓ Some **extra criteria** were mentioned by the respondents (see also suggestions):

- ↘ *Capacity to trust each other (stakeholders) in a participation process*
  - ↘ *Collective learning for all actors, also the process guides*
  - ↘ *Commitment from policy makers to do something with the results of the participation process:*
- ✓ If everything is fixed beforehand and there is a "hidden" agenda, you should not start a participation process, because then we are talking about 'fake participation'. So, governments must commit to doing something with the input of the participants. Even if it is only in a small form like: "We take it on board", "We'll consider it" or "We will let people know why we are or are not taking it on board". In short, there must be commitment from policy makers.
- ✓ The highest percentage of scores were given to 'variable' or '5'. We will mention each criteria separately and discuss the comments that were given. We will start with the highest percentages, with the most certainty and go down to high percentages with low certainty. The marks (+) and (-) are places with the arguments where they are in favour of the criteria (+) or against the criteria (-).
  - *Stakeholder ability to involve other stakeholders (score 5 – 48%):*
    - (+) You have to take care that everybody is on board in the participation process.
  - *Level of interest and interest of being involved (score 5 – 44%)*
  - *Recognition and trust level by the administration responsible [...] (score 5 – 36%):*
    - (+) One of the ways to reach a high trust level is to make the process as transparent as possible.
    - (-) Concerning 'trust': Also invite the people that you don't 'trust' into the process. Because it is not good for your process that it's 'only with the in-crowd'.
  - *Capacity to influence the resources allocation (Variable – 36%)*
    - (-) This capacity is not so important for the participation process itself. The capacity becomes important when a decision has been made and resources are needed.
    - (-) It's not because you don't have the capacity, that you are not able to bring in good argument into the participation process and improve the participation.
  - *Capacity to provide with an in-kind support (Variable – 36%):*
    - (-) This capacity is not so important for the participation process itself. The capacity becomes important when a decision has been made and resources are needed.
    - (+) If you don't have good tools, the participation process will fail
    - (-) It's not because you don't have the capacity, that you are not able to bring in good argument into the participation process and improve the participation.
  - *Representative level in relation with the category (score 5 – 32%)*
    - (+) When the category is an alternative media, association or civil society, then the representation level becomes very important
    - (-) This is a very difficult question to answer, because everybody has a certain colour and view or opinion. The main thing is in the participation process that everybody should be treated equal.
    - (-) A good participation process doesn't need to be exactly representative. And the organiser has to be able to make their own selection of people.
  - *Capacity to influence the labour market (Variable – 32%)*
    - (-) it's not because you don't have the capacity, that you are not able to bring in good arguments into the participation process. For example, one citizen can have a better idea than the whole trade union.
    - (-) Some respondents do not actively work specifically around the labour market, but they regularly contribute to articles about that issue for blogs and articles
    - (-) This criteria is less relevant for the participation process itself. The capacity to influence the labour market should follow from the decision but not the purpose of the process
  - *Capacity to maintain discussion and public dialogue (score 5 – 32%)*
  - *Capacity to influence the public opinion (Variable – 32%)*
    - (-) It's the politicians that have to explain the decisions to the public, not the participants. So, it's the politicians that can really influence the public opinion.
    - (-) The selection should not be made on the criteria of capacity to influencing the public opinion.
  - *Stakeholder 'recognition' level from the targeted population [...] (score 5 – 28%)*
    - (+) If you are not supported bottom-up, then you are not representing a lot.
  - *Specialist knowledge and competences (score 5 – 28%)*
  - *Capacity to communicate through a wide media variety (28%)*
    - (-) It is not the participants of the participation process, that need to step outside and communicate with the media. This is for the decisionmakers.
  - *The capacity of stakeholder to affect the project activities [...] (28%)*
  - *The negative effect of a stakeholder' nonparticipation [...] (28%)*
    - (+/-) Question: The fact that a stakeholder is not participating, is this critical for the legitimacy of the

whole process?.

- (+) If these people are among the participants, it can be very annoying. It is important to have reliable stakeholders.
- (+/-) Whether these people have an impact on the process, sometimes depends on the composition of the group. Sometimes a group can cope with the negative effect, but sometimes the group can't. You can always find ways to involve the negative participants by trying to manage these risks. A good facilitator can help.
- *Capacity to start and boost changes (Variable – 24%)*
  - (-) Representation aspect of a group is more important than capacity to start and boost changes
- *Participation in previous networks and projects (Variable – 24%)*
  - (-) Participation experience is not really needed, because otherwise you never work with new partners
  - (+) Some members of the stakeholders are asked regularly to participate because they have experience
- *Participation experience in other similar experiences (Variable score (20%), not important (score 1 – 20%, not so important (score 2 -20%))*
  - (+) Because some members of an organisation have experience in participation processes, they are asked regularly to participate
  - (-) On the other hand, if you make this criteria important then you create a sort of Matthew effect<sup>14</sup>.

#### **Suggestions:**

- When selecting stakeholders, also add the following criteria:
  - *Capacity to trust each other (stakeholders) in a participation process.*
  - *Collective learning for all actors, also the process facilitators.*
  - *Commitment from policy makers to do something with the results of the participation process:*

#### **METHODS AND TOOLS FOR THE PARTICIPATORY PROCESS**

The two following survey questions intend to analyse the potential effectiveness of a series of methods, tools and techniques, during different phases of the participation process, the **project design phase** and the **implementation phase** (Table 2 and 3).

Interviewees were asked to indicate for each of the 20 proposed techniques and the 4 communication levels (inform, consult, involve, collaborate), a score from 1-few efficacy to 5- very efficacy. One extra score was added by the respondents, namely **variable (Var)**.

<sup>14</sup> **The Matthew Effect** is a social phenomenon often linked to the idea that the rich get richer and the poor get poorer. In essence, this refers to a common concept that those who already have a status are often placed in situations where they gain more, and those that do not have status typically struggle to achieve more. This phrase has been attributed to sociologist Robert K. Merton and based it off a biblical verse in the Gospel of Matthew. 'For unto every one that have shall be given, and he shall have abundance; but him that have not shall be taken, even that which he have.' Matthew 25:29. Sometimes the Matthew Effect is also referred to as accumulated advantage, where those who have more have an advantage to acquire more.

Interviewees' opinion on the potential effectiveness of a series of methods, tools and techniques, differentiated during the project design phase (table 2) and the implementation phase (table 3).

Table 2: Project design: methods, techniques and tools – scoring.

Project design: methods, techniques and tools	Level of stakeholder involvement (Absolute value)																							
	inform					consult					involve					collaborate								
	Var	1	2	3	4	5	Var	1	2	3	4	5	Var	1	2	3	4	5	Var	1	2	3	4	5
Production booklets posters	11	3	4	6	1	0	11	3	4	6	1	0	11	3	4	6	1	0	11	3	4	6	1	0
[...] specific interests of the interest parts	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5
Publication of agendas [...]	9	1	3	3	5	4	9	1	3	3	5	4	9	1	3	3	5	4	9	1	3	3	5	4
Web site	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5
Dedicated platform/Apps	10	0	1	2	5	7	10	0	1	2	5	7	10	0	1	2	5	7	10	0	1	2	5	7
Mailing list	10	2	2	7	2	2	10	2	2	7	2	2	10	2	2	7	2	2	10	2	2	7	2	2
Newsletter	11	2	4	4	1	3	11	2	4	4	1	3	11	2	4	4	1	3	11	2	4	4	1	3
Social media	11	0	3	5	3	3	11	0	3	5	3	3	11	0	3	5	3	3	11	0	3	5	3	3
Events/seminars	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7
Methods in presence [...]	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7
Methods online [...]	11	0	2	2	7	3	11	0	2	2	7	3	11	0	2	2	7	3	11	0	2	2	7	3
Auditive methods group [...]	11	0	2	7	2	3	11	0	2	7	2	3	11	0	2	7	2	3	11	0	2	7	2	3
Auditive methods survey [...]	10	1	1	7	3	3	10	1	1	7	3	3	10	1	1	7	3	3	10	1	1	7	3	3
Auditive methods interw [...]	10	2	0	5	5	3	10	2	0	5	5	3	10	2	0	5	5	3	10	2	0	5	5	3
Research-Action	9	1	0	5	5	5	9	1	0	5	5	5	9	1	0	5	5	5	9	1	0	5	5	5
Group techniques [...]	10	0	2	4	6	3	10	0	2	4	6	3	10	0	2	4	6	3	10	0	2	4	6	3
Negotiation techniques [...]	10	1	2	5	3	4	10	1	2	5	3	4	10	1	2	5	3	4	10	1	2	5	3	4
Techniques for conflict [...]	11	1	2	3	6	2	11	1	2	3	6	2	11	1	2	3	6	2	11	1	2	3	6	2
Set up multi-stakeholder [...]	11	0	2	4	4	4	11	0	2	4	4	4	11	0	2	4	4	4	11	0	2	4	4	4
Participatory budgeting	13	0	3	3	2	4	13	0	3	3	2	4	13	0	3	3	2	4	13	0	3	3	2	4
Other																								

Table 3: Implementation phase: methods, techniques and tools – scoring.

Implementation phase: methods, techniques and tools	Level of stakeholder involvement (Absolute value)																							
	inform					consult					involve					collaborate								
	var	1	2	3	4	5	var	1	2	3	4	5	var	1	2	3	4	5	var	1	2	3	4	5
Production booklets posters	11	3	4	6	1	0	11	3	4	6	1	0	11	3	4	6	1	0	11	3	4	6	1	0
[...] specific interests of the interest parts	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5
Publication of agendas [...]	9	1	3	3	5	4	9	1	3	3	5	4	9	1	3	3	5	4	9	1	3	3	5	4
Web site	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5
Dedicated platform/Apps	10	0	1	2	5	7	10	0	1	2	5	7	10	0	1	2	5	7	10	0	1	2	5	7
Mailing list	10	2	2	7	2	2	10	2	2	7	2	2	10	2	2	7	2	2	10	2	2	7	2	2
Newsletter	11	2	4	4	1	3	11	2	4	4	1	3	11	2	4	4	1	3	11	2	4	4	1	3
Social media	11	0	3	5	3	3	11	0	3	5	3	3	11	0	3	5	3	3	11	0	3	5	3	3
Events/seminars	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7
Methods in presence [...]	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7
Methods online [...]	11	0	2	2	7	3	11	0	2	2	7	3	11	0	2	2	7	3	11	0	2	2	7	3
Auditive methods group [...]	11	0	2	7	2	3	11	0	2	7	2	3	11	0	2	7	2	3	11	0	2	7	2	3
Auditive methods survey [...]	10	1	1	7	3	3	10	1	1	7	3	3	10	1	1	7	3	3	10	1	1	7	3	3
Auditive methods interw [...]	10	2	0	5	5	3	10	2	0	5	5	3	10	2	0	5	5	3	10	2	0	5	5	3
Research-Action	9	1	0	5	5	5	9	1	0	5	5	5	9	1	0	5	5	5	9	1	0	5	5	5
Group techniques [...]	10	0	2	4	6	3	10	0	2	4	6	3	10	0	2	4	6	3	10	0	2	4	6	3
Negotiation techniques [...]	10	1	2	5	3	4	10	1	2	5	3	4	10	1	2	5	3	4	10	1	2	5	3	4
Techniques for conflict [...]	11	1	2	3	6	2	11	1	2	3	6	2	11	1	2	3	6	2	11	1	2	3	6	2
Set up multi-stakeholder [...]	11	0	2	4	4	4	11	0	2	4	4	4	11	0	2	4	4	4	11	0	2	4	4	4
Participatory budgeting	13	0	3	3	2	4	13	0	3	3	2	4	13	0	3	3	2	4	13	0	3	3	2	4
Other																								

### Observations:

- The scores for methods, techniques and tools used depend on what you're trying to achieve in the project. Most of the techniques, tools and methods can be applied in certain situations, but not for every process or project. For one project you will be using heavy research, for another project you will be using questionnaires. So, for the **majority** of methods, techniques and tools the answer was 'variable', because participation projects and thus methods, techniques and tools vary with them.
- **Some other techniques, methods, tools were proposed by the respondents like:** service design, design thinking, focus groups, feedback groups, panel conversation, meetings (physical and online), work groups (with specialists, internal & external members), study days, digital tools, walking meetings, knowledge databases, benchmarking, reference projects, sentiment analysis, position papers, external validation, coffee table negotiations.
- **Use whatever techniques, methods or tools** which your participation process needs.
- Most of our respondents made a difference between **physical and online tools**, so we made a separation for these questions in Table 2 and 3. In the original questionnaire physical and online tools were not compared with each other, while in reality there is a difference between the two of them. In general, our stakeholders preferred physical tools over online tools. The reasons are explained in the last part of this report (problems and opportunities of participatory process management).
- Our respondents also found that a **dedicated platform and an app** are not the same and different scores were given for them, so we also separated this question.
- **Transparency is the key word.** The tools are the means to reach a goal. You have to use the right tool to make sure that as much people as possible can participate. If this is what you want. You have to adjust your participation process accordingly.
- Our stakeholders gave comments on the methods, techniques and tools used (See Table 4):



Table 4: Comments of the respondents on the methods, techniques and tools (green). Proposed addition to the methods, techniques and tools (blue)

Methods, techniques and tools	Comments respondents
<b>Booklet, poster</b>	Using a folder or a poster depends on which project you are working on. For big campaigns it might be useful to use folders and posters.
<b>Specific information in the field of interest of the stakeholder</b>	It is always good to have specific information available for the stakeholder. Not only facts and figures but also about the context surrounding the participation subject.
<b>Report</b>	Reports are not interesting for every stakeholder, but for the experts among the stakeholders it is definitely worth it making or having available
<b>Website</b>	In general, a website is less important than a dedicated platform. A good website should bring all the available information together as a sort of portal. Preferably you have 1 website which holds all the available project information (for some projects 5 different websites are made which all refer to each other, it's like a Merry-Go- Round, and thus not efficient to spread knowledge).
<b>Dedicated platform</b>	Some of our stakeholders sell dedicated participation platforms. As mentioned before a dedicated participation platform is somehow more useful than a website. The dedicated participation platform should be accessible for as much people as possible.
<b>Apps</b>	Some of our stakeholder sell participation apps. Some apps used by our respondents are video, recording, editing and social media apps. Some find using apps less interesting, because there is a trend that people start to use less apps on their telephone. People don't want to download an app for everything they do. Therefore, it is better to work with apps in websites browsers which can also be used with the smart phone.
<b>Mailings with info</b>	Some of our respondents use mailing with info only for their volunteers. Because they constantly communicate with them.
<b>Newsletter</b>	With newsletters, you don't always reach your target group. Personal mailings are always more efficient.
<b>Social Media</b>	No comments.
<b>Events/seminars/conferences/workshops (physical)</b>	There is a difference in the answers. Some stakeholders found physical events better than online events. Some stakeholders see no difference in the two of them, although the importance of both of them stays high.
<b>Events/seminars/conferences/workshops (online)</b>	See comments above on 'physical' events.
<b>Informal meetings (physical)</b>	Informal techniques score a bit lower than formal techniques, because when you go for an official participation process, everything should be formally prepared. For instance, informal physical meetings are not so efficient as a technique. There is some use though, especially if you want to unload a heavy atmosphere. It is better to link this with a real event and not as a stand-alone.
<b>Informal meetings (online)</b>	Informal online meetings don't work that well. They score lower because everything needs to be well prepared in a good participation process. It is not such an efficient method, but with some use.
<b>Brainstorming (Physical) Which methods?</b>	On the use of post-it's at brainstorming sessions: some of our respondents really dislike this method. Usually this technique is not used appropriately. This technique should only be used for the concrete planning of a project (What can we not forget? How do we need to separate things?), not for the generation of ideas (thinking phase, philosophical discussions). In the thinking and philosophical phase it is better to exchange ideas and find out how to interpret things.

Methods, techniques and tools	Comments respondents
	On the other hand interactive working (brainstorming) in a participation moment is important, but the lesson is to be careful which technique you use. The choice of the brainstorming technique depends on the subject of the participation and the stage of the participation.
<b>Brainstorming (Online) Which methods?</b>	Online you have less brainstorming techniques than physical. Online brainstorming is very difficult. The patience required is very high. On the contrary some of our respondents found that online you can also use good techniques. With a good process facilitator and working in small groups it can work. So, some find that physical brainstorm techniques have already found their counterpart in the online world.
<b>Questionnaires</b>	Some stakeholders use questionnaires a lot. On the other hand, some of the respondents don't like to use questionnaires. For real academic processes this might have an added value. For others this usually takes up to much time and is not interactive enough. In general, questionnaire length (average LOI) should be limited to: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 to 15 minutes for self-administered online surveys</li> <li>• 20 to 30 minutes for semi-structured telephone interviews</li> <li>• 30 to 60 minutes for in-depth, structured telephone or face-to-face interviews</li> </ul> We tested the questionnaire for report Annex B ourselves before we contacted our stakeholders and it took more than 60 minutes to fill in the questionnaire. Afraid that a lot of our stakeholders would end the questionnaire to soon, we decided to combine the questionnaire with an interview. This was well perceived by our stakeholders. This way we could also lengthen the LOI to more than 60 minutes and get more content.
<b>Interviews</b>	Some stakeholders use this method for writing articles, others don't use this method that much.
<b>Research</b>	One could state that questionnaires and interviews actually belong to one big group of research.
<b>Testing of a product with stakeholders</b>	This is already a very specific technique. If the product is the goal of the project, than the testing of the product is very important.
<b>Negotiation techniques</b>	Negotiation techniques are useful when there are a lot of partners with contradictory views in a project with a conflict situation. Then this technique is useful to come to a consensus. A project cannot succeed when there is no common ground. For instance when citizens have completely different interests than the government. In a normal participation process you don't have to negotiate, but bring in arguments.
<b>Techniques for change management</b>	This technique gets an average score of importance.
<b>Set up of multi-stakeholder committees</b>	This isn't used that much.
<b>Participatory budgeting</b>	Some stakeholders strongly believe in the system of local participatory budgeting like for the citizens' budget in Antwerp and Ghent. Other stakeholders believe that the decision of determining which projects get funded must be with the politicians.
<b>Other? specify</b>	Yes, see list below
<b>Walking meetings</b>	This technique takes more time, is slower, less formal but more relaxed. It can take edges off things.
<b>Knowledge databases</b>	Database which collects figures and indicators
<b>Reference projects, benchmarking</b>	It is always good to look locally or abroad for good or bad examples. It makes a big difference for a participation process if something works abroad or not (lessons learned).
<b>Sentiment analysis</b>	Inquire about the trust level and the feelings of the participants. It is more like an informing tools like questionnaires or interviews. At present it is used more in meetings "How do you feel?". It is less a trivial question than people think to inquire about

Methods, techniques and tools	Comments respondents
	feelings. It is very important for processes to do this. For instance, if more than half of the people in a participation process tell you they are tired, then you know that you can't go in heavy discussions that day. We are all emotional human beings.
<b>Position papers</b>	With views from the different stakeholders. This is already a good preparation for starting a participation process and it helps on saving time.
<b>External validation</b>	Asking external experts for validation can help in accepting the outcomes of the participation process.
<b>Coffee table negotiations</b>	Meeting in small numbers to discuss sensitive issues can help the process

### Suggestions:

- No technique, method or tool should be put above another technique, method or tool. The choice depends on the goal of the project or process and the stakeholders involved.
- Other techniques, methods and tools should be added to the list (see Table 4 (blue)).
- A distinction should be made between physical and online tools in the list.
- Dedicated platforms and apps should be looked upon as different categories.
- We also suggest if further questionnaires are produced in the DIALOG project, that they should only take 10 to 15 minutes to fill in. When they are combined with telephone calls, online or face-to-face interview they should last between 30 to 60 minutes maximum.

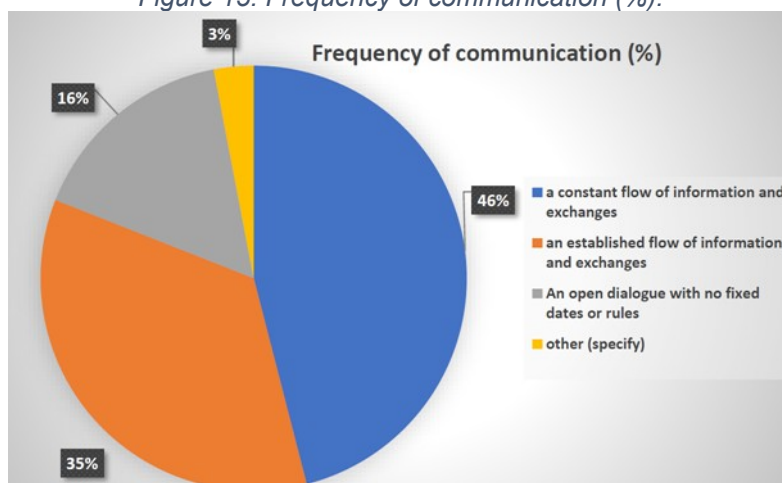
### Frequency of the communication with the stakeholders:

The final Table 5 shows the interviewees' opinion about the frequency of communication involving stakeholders.

Table 5: Respondents opinion on the frequency of communication

Stakeholders can be actively involved, if communication is	Absolute value	Percentage (%)
(1) a constant flow of information and exchanges	17	46%
(2) an established flow of information and exchanges	13	35%
(3) An open dialogue with no fixed dates or rules	6	16%
(4) other (specify)	1	3%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Figure 15: Frequency of communication (%).



### **Observations:**

- **Some** partners added more than one choice to the table. So the total amount of choices is more than 25, namely 37.
- The most used ways of communication are the first two suggestions in the list: (1) a constant flow of information and exchange (46%) and (2) an established flow of information and exchanges (35%)

### **Comments from the respondents:**

- The answer depends on how long your process takes. If the process is very long, then maintaining a constant dialogue is very difficult (**option 1**). If the process is short and intense, then constant dialogue is possible.
- We also have to be realistic in the open dialogue (**option 3**), that does not happen easily. You have to give incentives every time. There are people who are very involved and who give feedback, but that is an exception. You often have a one-way traffic of communication. A constant flow (**option 1**) seems a bit too intense, because after a while people don't read the information anymore.
- A project succeeds if you show that you are very approachable and that you provide tools in which the participants can post things or give input, but that very much depends on your participants.
- The commons and some citizens collectives (explained earlier in the chapter on which organisations our respondents represent) clearly favour the open dialogue (**option 3**) with no fixed rules, no planning or organisation. Then it really becomes an open space participation. It can work, on the condition that you have people who can handle this kind of freedom in a civilised way.
- About **option 3**, an open dialogue has been established with no fixed dates or rules. When you leave the communication open, it becomes unclear, when and who can say something. And when you create unclarity it becomes an added plus point for the stronger interests groups. The stronger group usually know when and how. But people with less connections, could have interesting things to say too, but are not heard. They are shut out of the communication.

### **Conclusions about communication frequency:**

The basis of the communication in a participation process is to make the information broadly accessible and transparent, with a dedicated website or something else. It has to be clear to everyone when something is decided, which information is accessible on different levels of expertise.

The organised events are a sort of accelerator, with which you can motivate people and guide them. In this case you have to organise different kind of events with civil society if you want to reach specific target groups. Like for instance, conference events for reaching experts

### ***PROBLEMS AND OPPORTUNITIES DURING THE PARTICIPATORY PROCESS MANAGEMENT***

In the framework of the research, we also want to report the problems and opportunities mentioned by our respondents when organising a participatory process.

Because the interviews were held in the middle of the Corona-pandemic, respondents also mentioned the Corona-crisis when discussing problems and opportunities during the participatory process management.

#### Stakeholders:

- It is important to match the stakeholders with the theme. Don't choose people at random just for the sake of participating. Make a selection of people who are affected or interested in the subject or who are engaged in the subject or are experts. E.g. if the project concerns the neighbourhood, it's clear that you have to invite the neighbourhood for participation.

Sometimes you get projects where there are people that want to join every kind of participation process. They want a bit of amusement, but don't really contribute constructively to the process. With every participation process, you should ask yourself: Who is affected by this decision?

These people will be your main stakeholders.

- You should involve your stakeholders in the process design before the participation process begins.

#### Process management:

- Good process management is also very crucial. It often depends on a number of people involved with good communication skills as facilitators of the process.
- The facilitator plays an important role: with good coaching, the right choice of words, communication skills, preparatory notes and creator of a good atmosphere. When the facilitator is neutral, that is an added value.
- Functions must be separated from each other (facilitator and stakeholder).
- In every organisation people should be trained to guide participatory processes.

#### Content:

- There must be enough content: There must be a subject that justifies a participation process. It is no use questioning people about the colour of a sign post. The subject has to be something that people really care about.

#### Equality:

- You have to make sure that all parties are represented equally and have an equal voice. For example, if

someone from the government is present, they sometimes weigh in more heavily. That's something you have to monitor very closely. You have to ensure that everyone has equal voting rights. "One person, one vote". This is a slogan and value that is very much ingrained in the cooperatives. Some participants are afraid of it, but actually you notice that it creates a kind of equality.

#### Linear versus iterative processes

- From the beginning you have to put all the actors around the table and all actors direct the process. It is not a linear process but actually an iterative process sometimes.
- You always have to be open for everything that can happen, even the unexpected.
- You cannot steer the process from the beginning. It's the participants that are going to decide what the process will be.
- You can plan the process, but you can't direct it.

#### Feedback loop:

- A feedback loop is really crucial in a participation process. Organisers of a participation process should keep the participants informed about what happened with their opinions and ideas. If the feedback is not given, this can result in participation fatigue.
- If you look at a qualitative process, you think beforehand about how you will keep people informed. You let people know in advance what is going to happen with their input.

#### Participation fatigue:

- When the process takes a long time, participation fatigue can occur. Keeping people or stakeholders motivated, especially when it involves long-term processes is a challenge. It is already difficult, to motivate ordinary citizens to participate. And we notice that when people are selected and invited, 10 to 15% of the people are actually interested in participating. So, keeping people motivated is indeed a big challenge
- Some governments start to set up too many participation processes. The participation moments should be well structured and actually and tailored to where people live, what their interests are, etc. You have to define your target audience, giving everyone the opportunity to participate, but avoiding to overwhelm your target groups with too many participation processes.

#### Inclusion:

- You have to make sure that you reach everyone in your participation process (gender, age, background, education, etc.). Some voices of stakeholders who are less institutionalised or don't know the way to get to the political power will not be heard, because of the lack of inclusion. People who are often better educated, people who come from a better environment, will be more inclined to participate in participatory processes. It certainly does not mean that less educated people, who perhaps live in slightly more vulnerable environments, do not participate, but you do see that the threshold for participation is much higher. Especially when you talk about social economy and fields like that, you see that the people who have the most interest in participating, are also the hardest to motivate to do so. Those who participate the most in a participation process are white, higher educated and from better backgrounds.
- You always have to keep in mind that being able to participate is a luxury for some, because they don't have the time, money or energy.

#### Transparency:

- Absence of hidden agendas (financial, political). When the financial or political interest is known to everyone. Perhaps you cannot always have the highest level (inform, ..., collaborate) of participation, but you must let people know when something goes to parliament and who makes the final decision (parliament, minister, etc.). So that you know clearly how and who takes the decision. Documents must be shared. Ideally, as an inhabitant or citizen, you know what the preliminary process is. You know from which minister the initiative comes and what opinion that minister has on the subject. So, that all participants are given a context. We think you cannot start with participation if there are hidden agendas.

#### Common ground:

- From "What's in it for me?" towards "What's in it for us?". Sometimes it is difficult for people to step out of their own context and start thinking about the common ground. They get too caught up in their own story, their own organisation or their own interests.
- Working towards that common story and creating a common mindset is sometimes difficult. It is also often time-consuming, for both the facilitator and the participants. Finding a good consensus in a participation process takes time.
- With real co-creation, all the different frames of mind can come together.
- Respecting the emotional nature of participants in regards to feelings (stress, fatigue, happiness..). If we don't start thinking like the other side, you can't reach solutions (e.g. religion, whatever is important for the stakeholder) = **empathy is necessary**

#### Asking the right questions to the right people is always a challenge:

- Sometimes the right questions are not asked in a participation process to the right population group. For

instance, you must ask experts more technical questions and citizens more experience questions. If the questions have a technicality to it, first inform the citizens about the possible choices and implications, before you can ask the question.

- Always ask yourself what the added value of a question might be? What does the target audience know better than the person responsible for the project or the administration?

#### Setting up a framework:

- Where does the participation stop and the decision making begin? Always make this as clear as possible

#### Agreements:

- When agreements during or after a participation process are not kept this is very detrimental for future participation.

#### Top-down versus bottom-up and fake participation:

- Most participatory processes are usually top-down. Politicians are usually not involved or interested in the participation process and they don't really understand what a participation process is all about. Sometime politicians organise participation processes, but the moment they hear an opinion or idea that doesn't fit their bill, they turn their back towards the participation process (fake participation). The citizens or stakeholders are to some extent instrumentalised in order to legitimise decisions that have already been taken in advance. In the long run, this will cause a lot of frustration when people find out that they are just being used as a voting machine or an approval machine for policies that have already been decided. This form of fake participation will not lead to a sustainable form of participatory processes.

In these processes the bottom-up input is not validated enough by the organisers. This means that a lot of suggestions, opinions ideas are gathered, but it is ignored completely by the organisers. The classical example in Belgium or in Flanders is the public enquiry; a lot of governmental decisions have already been made before the public enquiry starts. The public authorities don't want to impact the project by the results of the public enquiry, which is a bit absurd. The idea of public enquiry should be to improve the project and not be seen as a formal exercise. A good participation process is based on political goodwill. Openness to listen what comes out of the participation process and agree with the results for further actions.

#### Budget & Time & Timing:

- The process should have a clear timeline: As early as possible in the process it should be clear what has already happened in the past and what the next steps will be. A timeline is really crucial in that aspect.
- Participatory trajectories are very time consuming, very intensive and are also expensive. You always have to look at it for the longer term.
- Incorrect timing and planning of the participation process forms a problem. In a lot of cases the participation process starts too late. Early involvement is very important for a good participatory process. This way stakeholders still get the feeling that they can have an impact on the political decision making.
- A budget for civic actors/stakeholders/internal organisation participation should be made available when needed: A government must provide time and resources to devote to a participation process. If nobody can follow up internally and if there is no communication budget, it will not be a good participation process. Then it is sometimes better not to set up a participation process at all, because otherwise your participation process has a big chance of failing. Then you get dissatisfied stakeholders. Postpone it until there is time and resources.

#### Trust:

- Organisers and participants need to trust each other for good results of a participation process.
- Trust and a good attitude with no prejudice are essential

#### Representation & Mandate:

- Representatives of an organisation, need a mandate from the group to represent them.

#### Information and outreach:

- Lack of information or access of information. Getting the right documents that is needed for decisions should start before the participation process begins. There should be an information gathering phase, before you start the process design.
- There should always be an open access to information (see also transparency)
- You shouldn't expect people to find all the information they need just like that. You have to bring it to them. You have to make maximum efforts to communicate things effectively.

#### Political up-take and follow-up:

- Another problem is the impact of participatory processes: We often see, with regard to citizen participation, that recommendations are made by the group. Policies are developed, advice is given, very nice notes are written, but the follow-up is generally very limited. The political 'up- take', as they call it, is fairly limited. That doesn't have to be a problem, as long as there is a formal explanation as to why the 'up-take' is so limited. We think it is perfectly valid for a government to set up a participatory process and for a number of recommendations to emerge from it. But that a large number of those recommendations are not

followed, may be because those recommendations are too ambitious or because they are not operationally feasible. That is perfectly possible, but at that point you really have to justify to the participants or stakeholders and your wider population why those recommendations are not being followed (see also feedback loop). If you don't, you risk causing a lot of frustration in the long run and you also risk widening the gap between politics and stakeholders.

- Conclusion: follow-up is important. If the knock-on effect is not there, then the obligation to motivate becomes very important otherwise you create frustration and participation fatigue.

#### *Online versus offline meetings:*

- If you already knew the participants before the Covid pandemic, the pandemic has accelerated participation processes and increased efficiency, because meetings could be held online.

- A lot of time was saved during the pandemic because of the reduction of mobility to and from the work place or the meeting places.

- In online meetings the interventions are more controlled, and thus more disciplined and efficient.

- However, the participation level goes down during online processes. You must have an extrovert character to dare to speak out.

- People should be offered the option to participate either online or offline. Sometimes online is good because you can reach a lot more people. People can join when they want. Off-line you can reach a different type of people and sometimes it is better to have more difficult conversations. If the subject is very emotional, it is better to just put two people face-to-face and create empathy. So, we believe very strongly in the combination of working online and off- line.

#### *Informal conversation:*

- Before the pandemic, informal conversation was mostly happening before and after meetings or during coffee breaks.

- During online meetings during the pandemic, informal talk decreased, creating a decrease of communication and information exchange. This could be tackled by calling the partners afterwards by the telephone or by using the chat functions.

#### **GENERAL CONCLUSION**

During the period April-June 2021 research was held among stakeholders of the Flemish administration and experts on participation processes. This report summarises the results of this research, held with surveys and interviews among 26 respondents.

A study of the profile of our stakeholders was made and their previous experience in participatory processes. Their opinion was asked on all sorts of issues like; the participation ladder, communication management, criteria for selection of stakeholders, effectiveness of certain methods and problems and opportunities during the participatory process management.

Out of the answers came a lot of suggestions for improving the participation processes held by the Flemish government and other interested organisations, as mentioned in this report.

In the next future we will extend the report with more insights that came out of the interviews and publish a Flemish report on innovative bottom-up participation in the field of work and social economy.

# **MODELLO SUI PROCESSI E METODI PARTECIPATIVI**





## INTRODUZIONE

---

Il documento vuole presentare il "MODELLO SUI PROCESSI E METODI PARTECIPATIVI", che rivede ed integra l'approccio introdotto nel "Documento di sintesi sul benchmarking delle buone pratiche", mentre l'allegato contiene i report delle indagini redatte da ciascun partner che hanno contribuito a perfezionare questo modello.

Prima di passare alla descrizione del modello, appare appropriato illustrare le attività finora svolte all'interno del progetto DIALOG:

↳ Identificazione e descrizione delle buone pratiche sul coinvolgimento degli stakeholder nello sviluppo e implementazione di progetto di innovazione sociale. Tali pratiche sono state oggetto di peer review, successivamente sono state analizzate con uno studio di benchmarking ed infine presentate in un documento specifico (Documento di sintesi sul benchmarking delle buone pratiche);

↳ Pianificazione e implementazione delle indagini sul campo tra gli stakeholder di ciascun partner di progetto. Le indagini si sono svolte tra aprile e maggio 2021 e i risultati sono stati discussi e condivisi al meeting dello Steering Committee del 30 giugno 2021.

Queste attività hanno alimentato un processo di scambio e di apprendimento finalizzato alla definizione del "Modello sui processi e metodi partecipativi" che – presentato ora – stabilisce i principi e i concetti chiave di stakeholder attivi ed efficaci. Partendo proprio da questo modello, saranno redatte delle "Linee guida per un modello sui metodi partecipativi" che forniranno, a seconda del contesto, le indicazioni operative su come creare processi partecipativi e quali strumenti utilizzare al fine di coinvolgere gli stakeholder.

Preme sottolineare, che entrambi questi documenti guideranno i partner di DIALOG nell'implementazione dei Piani d'Azione, progettati all'inizio del 2022 e implementati per l'intera durata del progetto.

## 1 IL MODELLO SUI PROCESSI E METODI PARTECIPATIVI

---

La revisione della letteratura, i risultati e i suggerimenti da parte dei partecipanti alle indagini hanno condotto all'elaborazione di un quadro di partecipazione degli stakeholder, che potrà essere di supporto ai partner per capire in che modo la partecipazione degli stakeholder possa essere impiegata, affinché influenzi significativamente la definizione e attuazione dei Piani d'Azione. Gli elementi chiave comprendono:

1. background concettuale;
2. i rationales di partecipazione;
3. il modello proposto;
4. il coinvolgimento degli stakeholder.

### 1.1 BACKGROUND CONCETTUALE

---

Alla base del progetto DIALOG c'è il presupposto che il coinvolgimento degli stakeholder (singoli, gruppi o parti sociali che ne rappresentano settori e interessi) abbia un impatto rilevante e positivo sullo sviluppo e l'attuazione di progetti di innovazione sociale.

Da molti anni si sta sempre più diffondendo ed affermando la volontà dei governi, delle istituzioni, dei servizi pubblici e delle imprese di raccogliere idee e informazione dai cittadini e dagli utenti/consumatori. Ciò implica che gli stakeholder sono coinvolti nel processo decisionale e di conseguenza a livello operativo. Il loro coinvolgimento si situa sia all'interno della deliberazione o presa di decisione, sia nella trasformazione di quell'atto in attività strutturata e/o, infine, sia in attività realizzative concrete durante la fase di attuazione.

È utile sottolineare che tale partecipazione non può essere meramente passiva né risolversi nella semplice espressione di un parere: essa, al contrario, comporta una qualche forma di azione, un atteggiamento in certo modo 'operoso' da parte dei partecipanti, siano essi singoli, gruppi di cittadini o parti sociali che ne rappresentano settori e interessi.

Ciò implica una partecipazione degli stakeholder al processo decisionale e alle implicazioni operative che ne derivano, una partecipazione che si situa sia all'interno della deliberazione o presa di decisione, sia nella trasformazione di quell'atto in attività strutturata di progetto, sia infine in attività realizzative concrete nella fase di implementazione. È utile sottolineare che tale partecipazione non può essere meramente passiva né

risolversi tutta nella semplice espressione di un parere: essa, al contrario, comporta una qualche forma di azione, un atteggiamento in certo modo “operoso” da parte dei partecipanti, siano essi singoli, gruppi di cittadini o parti sociali che ne rappresentano settori e interessi.

È questo tipo di partecipazione sociale che sta alla base di un dialogo sociale effettivo, segnando il coinvolgimento in attività di interesse della comunità. Essa marca un importante contributo a una maggiore coesione sociale in termini di accrescimento della fiducia, dei legami e del capitale sociale, che sono fattori-chiave del benessere di una data comunità. Al tempo stesso, essa può aiutare a rendere più efficaci il disegno o l'implementazione delle policies che si intendono perseguire da parte dell'istituzione in quanto maggiormente supportate dalla pubblica opinione. Una pratica non formale di coinvolgimento degli stakeholder, intesi nel significato più ampio del termine, consente di identificare le migliori opportunità di definizione ed attuazione di un intervento di policy, in quanto offre la possibilità di acquisire informazioni: sui bisogni della popolazione o di settori di essa, sulle condizioni e sulle aspirazioni che ne sono caratterizzanti ed anche, in fase di attuazione, di testarne realizzazione ed effetti nella vita reale.

Vi sono diversi altri aspetti che possono essere sottolineati. Anzitutto, il dialogo sociale accresce la consapevolezza pubblica attorno al problema trattato e al progetto che dovrebbe proporre una soluzione, riducendo per questa via i conflitti che potrebbero crescere attorno ad esso. Inoltre, si mobilitano così una varietà di punti di vista che aiutano il processo decisionale e, almeno tendenzialmente, assicurano che l'innovazione sociale abbia una accoglienza positiva. Infine, il dialogo sociale assicura che gli stakeholder (e più in generale le popolazioni interessate) abbiano possibilità di esprimere il proprio punto di vista ed i propri interessi. Tutto questo aumenta la capacità di resilienza e di azione della società e - aspetto di non minore importanza del dialogo sociale - segna, tra l'altro, anche un rafforzamento della democrazia in un'epoca, come la nostra, che è afflitta da un crescente declino della partecipazione attraverso i canali politici formali.

Questo dialogo sociale è fondamentale quando si persegue un disegno di innovazione sociale, che definiamo come soluzione innovativa (nel campo di servizi, prodotti, modelli, mercati, processi ecc.) che intenda incontrare un bisogno sociale in modo più efficace rispetto alle soluzioni presenti e conduca a un nuovo assetto di capacità e relazioni e/o ad un utilizzo migliore di dotazioni e risorse. D'altra parte è nella natura dell'innovazione sociale essere espressione di un processo partecipativo nel quale una pluralità di voci ed attori possono essere ricondotti a contribuire al processo di sviluppo di nuove soluzioni capaci di dar risposta alle sfide via via poste alle comunità locali.

Se scopo delle innovazioni sociali è quello di sviluppare soluzioni capaci di incontrare i bisogni pubblici in modo più efficace dell'esistente, il dialogo sociale serve anzitutto ad identificare le sfide e i problemi verso cui indirizzarsi, poiché gli stakeholder possono essere essi stessi una fonte importante di idee innovative. Del resto, ciò è ben sottolineato dalla letteratura accademica sull'innovazione che identifica negli utilizzatori, proprio per la loro capacità di essere momento di deposito e generazione di nuove idee, uno degli elementi chiave per l'innovazione stessa. L'implicazione degli utilizzatori nei processi di cambiamento costituisce inoltre una forma efficiente di innovazione, poiché colloca nello stesso posto, senza costi di trasferimento dell'informazione, la conoscenza dei bisogni e lo strumento per rispondere ad essi. In questo quadro, il coinvolgimento degli stakeholder costituisce un elemento necessario anche alla luce del fatto che le sfide cui si indirizzano le innovazioni sociali sono per loro natura complesse e per definizione non hanno un'unica soluzione. La molteplicità delle possibili risposte al problema conferisce infatti al processo di ricerca della soluzione più adeguata, realizzato attraverso la negoziazione sociale di significati comuni del problema e delle sue possibili soluzioni, un'importanza in un certo senso più grande della soluzione in sé. È un processo che richiede partecipazione, cooperazione, disponibilità al cambiamento di atteggiamenti e comportamenti anche da parte degli attori che, mentre intervengono, producono sempre interazioni reciproche che fortificano e rilanciano l'innovazione sociale.

Non è forse inutile, in conclusione, proporre alcuni caveat che riguardano la partecipazione al dialogo sociale sopra citato. Anzitutto, non vi è dubbio che esso renda più lenta e complicata la presa di decisione, anche se la può rendere, da molti punti di vista, più solida. In secondo luogo, non tutti gli stakeholder sono consapevoli dell'importanza del proprio ruolo nel processo di dialogo sociale né tutti sono convinti di essere dotati delle risorse (di conoscenza e competenza) adeguate ad un intervento congruo nel dialogo stesso.

Infine, gli studi sulla partecipazione politica e civile indicano che spesso la distribuzione di tale partecipazione soffre della stessa disparità in cui incorrono tutte le altre risorse nella società e che l'esclusione sociale può impedire una reale partecipazione delle fasce più svantaggiate, rendendo il dialogo sociale meno comprensivo e pertanto meno efficace sotto le angolazioni richiamate in precedenza. Un pericolo di questo

tipo dovrebbe essere tenuto ben presente, anche su scala locale, in tutte le iniziative che intendono fare del dialogo sociale la base per innovazioni sociali realmente capaci di produrre pienamente l'effetto desiderato.

## 1.2 I RATIONALES DELLA PARTECIPAZIONE

---

La partecipazione può essere definita secondo diversi 'rationales'. La letteratura scientifica ne individua quattro categorie principali<sup>15</sup>:

↳ **Strumentale**: una partecipazione effettiva legittima le decisioni e migliora i risultati. Ha lo scopo di ripristinare la credibilità pubblica, ridurre i conflitti, giustificare le decisioni e limitare le sfide future mediante 'la creazione di una proprietà (comune)'.

↳ **Legalistico**: la partecipazione è considerata solo quando e perché è richiesta (ad esempio, quando l'UE richiede che debba essere intrapresa). Pertanto, la pressione procedurale è la ragione principale per organizzare la partecipazione. Questo fondamento logico è simile alla "logica strumentale", dove il rispetto delle regole è visto come necessario per fare le cose. Tuttavia, in mancanza degli altri driver strumentali alla partecipazione, è probabile che il processo organizzato sia una formalità senza un'adozione significativa dei risultati.

↳ **Sostantivo**: i non esperti vedono problemi, questioni e soluzioni che gli esperti a volte non vedono, integrando la loro percezione e visione. Questa logica mira ad aumentare la profondità delle informazioni e quindi a migliorare la qualità delle decisioni; ignora i problemi di potere (per esempio relativi all'inquadramento dei problemi). A differenza della ragione strumentale, gli obiettivi politici possono essere modificati in modo sostanziale.

↳ **Normativo**: gli ideali democratici richiedono la massima partecipazione. Questa logica si attiene ai valori sociali di base, mira a contrastare il potere degli interessi incombenti e consente a tutti coloro che sono interessati da una decisione di avere un'influenza.

Ovviamente, per motivi teorici, questi diversi 'rationales' sono forzatamente separati. Dal punto di vista pratico/operativo li troviamo parzialmente combinati, dove gli aspetti e le prospettive sono mescolati così come gli strumenti.

I questionari di Dialog hanno evidenziato un consenso generale sull'utilità di una strategia collaborativa multi-stakeholder per l'attuazione dei Piani d'Azione motivando come segue:

- c'è una convinzione condivisa in merito al principio 'coinvolto in tutto', ovvero ciascuno che è interessato da una decisione dovrebbe essere in qualche modo coinvolto nel processo che porta a quella decisione. E quando si tratta di questioni lavorative, economiche, sociali e ambientali, si vede che queste hanno un grande impatto sulla vita quotidiana delle persone. Quindi, l'utilità della partecipazione multi-stakeholder è considerate molto elevata;
- un altro motivo riguarda il fatto che questioni di politica economica, sociale e ambientale risultano essere assolutamente adatte per la partecipazione. Anche se sono spesso molto complesse, sono anche tangibili per le persone poiché davvero legate alla loro vita. Questi aspetti sono di immediato interesse per le persone, che sono a stretto contatto le une con le altre e quindi possono anche condividere esperienze e prospettive. Questo aspetto fondamentale rivela il perché la partecipazione multi-stakeholder sia molto importante.

Riassumendo, i risultati dell'indagine condotta dimostrano come i processi partecipativi siano ampiamente considerati come utili per produrre benefici.

Come sottolineato in uno dei report sui questionari<sup>16</sup> "...una buona strategia collaborativa multi-stakeholder determina la qualità della base a supporto di certe politiche... E' importante avere dall'inizio almeno un'idea delle diverse visioni su un tema o una proposta. La consapevolezza di ciò migliora senza dubbio la qualità della decisione e del processo decisionale."

Il dialogo e la partecipazione sociale sono concetti multidimensionali che includono un'ampia gamma di specifici strumenti. Tuttavia, i questionari confermano che esiste un insieme comune di benefici attesi da parte di qualsiasi attività partecipativa che possono essere riassunti come:

<sup>15</sup> Pisano U., Lange L.K., Lepuschitz K. and Berger G. (2015), The role of stakeholder participation in European sustainable development policies and strategies: [https://www.esdn.eu/fileadmin/ESDN\\_Reports/2015-December-The\\_role\\_of\\_stakeholder\\_participation\\_in\\_European\\_sustainable\\_development\\_policies\\_and\\_strategies.pdf](https://www.esdn.eu/fileadmin/ESDN_Reports/2015-December-The_role_of_stakeholder_participation_in_European_sustainable_development_policies_and_strategies.pdf).

<sup>16</sup> Report sui questionari degli stakeholder – FSE Fiandre.

✓ miglioramento della qualità dei processi decisionali e d'attuazione attraverso il coinvolgimento di diversi punti di vista e la creazione di soluzioni. I politici possono acquisire informazioni circa i bisogni dei vari stakeholder; i processi partecipativi possono favorire la risoluzione di conflitti di interessi e promuovere una cultura di collaborazione e dialogo;

✓ miglioramento dello scambio e della co-creazione della conoscenza, così da avere una migliore comprensione delle sfide e delle percezioni. I cittadini e i loro rappresentanti, comprese le organizzazioni della società civile, possono presentare idee, punti di vista e pensieri su questioni politiche, strategie o progetti influenzando così i processi decisionali e politici. Inoltre, rimangono informati e approfondiscono come vengono prese le decisioni;

✓ miglioramento della legittimazione delle decisioni attraverso prese di decisione basate sul consenso, che implica una maggiore giustizia e una più elevata accettabilità delle strategie e misure politiche.

I responsabili si trovano, probabilmente, meno messi di fronte a obiezioni e conseguenti lamentele nel processo politico o strategico. Inoltre, la partecipazione può avere un ruolo importante aumentando la fiducia da parte degli stakeholder verso l'amministrazione;

✓ miglioramento dell'efficacia delle risposte a livello di policy promuovendo l'engagement tra gli stakeholder e aumentando la loro consapevolezza, risorse e inter-relazioni.

Anche se la partecipazione degli stakeholder è un concetto che viene visto sempre più positivamente, non esiste uno standard che rappresenti una 'buona pratica' in questo campo. Non c'è infatti un 'unico modo' con cui coinvolgere il pubblico: ciò che funziona in un luogo non sempre funziona in un altro. Metodi di partecipazione degli stakeholder standardizzati possono risultare inappropriato e inefficaci proprio perché le condizioni sociali, economiche e politiche differiscono da un contesto all'altro. Inoltre, la partecipazione degli stakeholder non dovrebbe essere vista come una tecnica specifica applicabile ad ampio raggio, ma come un principio generale, una strategia o approccio applicato ai vari contesti.

Al fine di identificare il livello appropriato di partecipazione pubblica, un'ultima domanda a cui rispondere è: "Fino a che punto voglio dare agli/al stakeholder/pubblico la possibilità di influire sulle decisioni o azioni?". La risposta risulta critica nella proposta ed eventuale successo del processo di partecipazione pubblica.

### 1.3 IL MODELLO PROPOSTO

---

La dimensione analitica del modello si riferisce al livello di coinvolgimento, o al grado di influenza che il pubblico ha nel processo decisionale. Nella prima bozza del modello, abbiamo fatto riferimento allo "spettro della partecipazione degli stakeholder" presentato in Lange *et al.*<sup>17</sup>, e che comprendeva quattro livelli di partecipazione (informare, consultare, coinvolgere e collaborare)<sup>18</sup>. I questionari somministrati nel progetto Dialog hanno suggerito di ampliare questo spettro e includere un ulteriore livello di coinvolgimento degli stakeholder, ovvero l'"empowerment", "in base alla scala della partecipazione dei cittadini nell'era digitale in quanto si tratta di un livello superiore rispetto alla "collaborazione". Come si può vedere, empowerment rappresenta il livello più alto di partecipazione dei cittadini, tuttavia si raggiunge raramente in quanto molte risorse vengono richieste per poter dare atto a questa forma di partecipazione estesa<sup>19</sup>. Inoltre, le autorità politiche possono essere riluttanti a delegare il potere decisionale ad altri soggetti. Nonostante questi aspetti negativi, e con l'obiettivo di rappresentare tutte le possibilità che possono essere sfruttate in fase di progettazione e attuazione dei Piani d'Azione, questo livello di coinvolgimento deve essere assolutamente ricompreso. Quindi, un Quadro che si basa su questi cinque livelli di coinvolgimento si allinea con quello proposto da International Association for Public Participation<sup>20</sup>. IAP2 ha presentato un modello in cui la tipologia di coinvolgimento dello stakeholder può evolvere secondo uno spettro<sup>21</sup> che va dalla loro

<sup>17</sup> Lange A., Vetter A., Ebert S. (2018), *Criteria and Factors for Successful Stakeholder Participation*:

[https://www.alpine-space.eu/projects/goapply/results/goapply\\_d.t3.1.1\\_wp3\\_success\\_criteria\\_review\\_uba-de\\_nov-2018.pdf](https://www.alpine-space.eu/projects/goapply/results/goapply_d.t3.1.1_wp3_success_criteria_review_uba-de_nov-2018.pdf).

<sup>18</sup> E' da sottolineare che la letteratura scientifica ha proposto diversi modelli che hanno tentato di rappresentare i livelli di coinvolgimento degli stakeholder. Ad esempio, l'OCSE propone due diversi modelli: uno spettro con 6 livelli (comunicazione, consultazione, partecipazione, rappresentanza negli enti decisionali, partnership, co-decisione e co-produzione) e uno spettro con 3 livelli (accesso alle informazioni, consultazione e coinvolgimento attivo attraverso il dialogo e la partnership). Sono presenti altri modelli: Passivo – reattivo – partecipativo – empowerment – leadership; Informare – consultare – rafforzare partner; Annunciare – informare – consultare – coinvolgere – collaborare – empower; ecc. Questi modelli condividono un modello comune: evidenziare che il coinvolgimento degli stakeholder nello sviluppo delle policy pubbliche può avere scopi diversi e può manifestarsi in forme differenti e quindi anche con diversi livelli di intensità. Inoltre, sottolineano che ciascuna di queste forme rappresenta una diversa volontà da parte dell'ente governativo nel considerare il contributo degli stakeholder.

<sup>19</sup> Motivazione evidenziata dagli stakeholder delle Fiandre.

<sup>20</sup> International Association for Public Participation, [www.iap2.org](http://www.iap2.org).

<sup>21</sup> Copyright: International Association for Public Participation, [www.iap2.org](http://www.iap2.org). Written permission obtained from IAP2 on 27 Aug 2021.

informazione alla loro consultazione e coinvolgimento fino alla loro collaborazione ed empowerment. Il quadro è stato creato per aiutare i gruppi a definire il ruolo dei cittadini in qualsiasi processo partecipativo pubblico e quindi può essere utilizzato nei diversi processi partecipativi e contesti. Lo spettro descrive cinque modalità generiche di partecipazione pubblica articolandosi in livelli di influenza sempre crescenti sul piano decisionale in un dato processo di coinvolgimento civico. Per ciascuna modalità sono descritti due punti che spiegano meglio il livello di partecipazione:

1. **L'obiettivo della Partecipazione Pubblica.** L'obiettivo del progetto di partecipazione pubblica descrive l'intento dell'Istituzione di coinvolgere il pubblico nel progetto ed è utilizzato per garantire che aspettative interne comuni siano definite e mantenute. Le affermazioni dell'obiettivo sullo spettro intendono fornire una guida generica e non sono pensate per essere seguite alla lettera. Quando si inizia un nuovo progetto si deve prestare particolare attenzione all'identificazione degli obiettivi specifici che si riferiscono alle condizioni, aspettative, opportunità, ai limiti e agli stakeholder di quel progetto.

2. **L'impegno verso il pubblico.** Ciascun programma di partecipazione pubblica rappresenta una promessa al pubblico rispetto alla loro potenziale influenza sui risultati del progetto e a ciò che si aspettano dall'ente proponente. Lo spettro è pensato per ricordare alle istituzioni che loro devono esplicitare queste promesse in modo chiaro così da creare delle aspettative comuni tra gli stakeholder. Come per le affermazioni dell'istituzione, le promesse indicate nello spettro vogliono dare una guida generica e non devono essere utilizzate esattamente come sono riportate: bisogna sempre avere un atteggiamento prudente nel creare promesse che si adattino alle condizioni, circostanze e agli stakeholder di quel progetto.

**Fig. 1. Spettro della partecipazione degli stakeholder**

		INCREASING IMPACT ON THE DECISION				
		INFORM	CONSULT	INVOLVE	COLLABORATE	EMPOWER
PUBLIC PARTICIPATION GOAL		To provide the public with balanced and objective information to assist them in understanding the problem, alternatives, opportunities and/or solutions.	To obtain public feedback on analysis, alternatives and/or decisions.	To work directly with the public throughout the process to ensure that public concerns and aspirations are consistently understood and considered.	To partner with the public in each aspect of the decision including the development of alternatives and the identification of the preferred solution.	To place final decision making in the hands of the public.
	PROMISE TO THE PUBLIC	We will keep you informed.	We will keep you informed, listen to and acknowledge concerns and aspirations, and provide feedback on how public input influenced the decision.	We will work with you to ensure that your concerns and aspirations are directly reflected in the alternatives developed and provide feedback on how public input influenced the decision.	We will look to you for advice and innovation in formulating solutions and incorporate your advice and recommendations into the decisions to the maximum extent possible.	We will implement what you decide.

© IAP2 International Federation 2018. All rights reserved. 20181112\_v1

**Fonte: (c) International Association for Public Participation, [www.iap2.org](http://www.iap2.org). Permesso ottenuto per iscritto da IAP2 dd 27 Agosto 2021**

E' importante riconoscere che questo spettro non indica degli step ma dei livelli di coinvolgimento. Quindi identifica sia l'impatto che questo livello ha sul processo decisionale, sia il livello di influenza degli

stakeholder. Le tipologie di partecipazione sono riportate brevemente di seguito, riprese dal documento elaborato dalla pubblicazione online "Organizing engagement"<sup>22</sup>.

↳ **Informazione:** l'obiettivo di un processo informativo è "fornire al pubblico informazioni bilanciate e obiettive per supportarlo nella comprensione dei problemi, alternative, opportunità e/o soluzioni". In un processo informativo i partecipanti sono per la maggior parte beneficiari passivi dell'informazione. Il livello di coinvolgimento in questa modalità è molto basso perché fornisce informazioni agli stakeholder in modo unilaterale da parte dell'ente proponente. Non c'è interazione attiva, solo occasionalmente e senza conseguenze necessarie. Affinché l'informazione condivisa con il pubblico sia efficace e vantaggiosa, questa deve essere oggettiva, accurata e il più possibile basata sui fatti. Un processo informativo mantiene il pubblico informato sui rationales motivando le decisioni che vengono fatte dai responsabili, quali dirigenti scolastici, ufficiali pubblici o rappresentanti eletti. Un processo informativo diventa problematico, comunque, quando i leader non sono completamente trasparenti e trattengono informazioni importanti o essenziali, o quando forniscono informazioni parziali allo scopo di mal rappresentare un argomento o di manipolare la percezione del pubblico. Nella sua manifestazione potenzialmente più pericolosa, un processo informativo può essere utilizzato come una tattica manipolativa per ammorbidire i dubbi legittimi del pubblico o per raggirare il pubblico a supporto di una decisione/politica che non è di suo interesse. Non c'è impatto sulla decisione. Infatti, alcuni partecipanti ai questionari di DIALOG non lo considerano una vera modalità di partecipazione.

↳ **Consultazione:** è una modalità partecipativa per avere un'opinione da parte degli stakeholder su un argomento o analisi specifica di una particolare policy. All'interno della consultazione, l'informazione sull'analisi di una decisione e/o policy viene data e sono richiesti commenti, suggerimenti e feedback. L'iniziativa e gli argomenti sono prerogativa dell'autorità pubblica mentre la consultazione può far riferimento agli step della decisione in divenire, ovvero la sua bozza, monitoraggio e revisione. La consultazione degli stakeholder da parte del direttivo e dei tecnici per elaborare e rivedere gli interventi è il metodo più utilizzato, mantenendo comunque separata la conoscenza degli esperti e dei profani. Per questo motivo, il coinvolgimento dei beneficiari deve essere moderato e il ruolo di un possibile facilitatore coincide più con quello del ricercatore che raccoglie le informazioni dalla popolazione. In questo caso il direttivo e i tecnici mantengono la responsabilità a livello decisionale. Nelle sua forma più efficace e vantaggiosa, un processo di consultazione migliora i risultati del processo decisionale fornendo ai funzionari pubblici una consapevolezza maggiore delle convinzioni, bisogni, dubbi o priorità di coloro sui quali impatteranno le loro decisioni. Un processo di consultazione può diventare problematico, tuttavia, quando i leader raccolgono i feedback della popolazione ma non ne tengono conto, o quando importanti circoscrizioni o gruppi di stakeholder – come ad esempio giovani o comunità di migranti – vengono lasciate fuori dal processo. Nella sua forma più dannosa, un processo di consulenza disorganizzato può richiedere una grande quantità di tempo o risorse pubbliche, ma produrre pochi risultati tangibili, o può essere progettato in modo manipolativo per far sentire al pubblico di essere stato ascoltato, quando in realtà i leader ignorano (o forse non hanno mai inteso agire) le raccomandazioni del pubblico. Quando i processi di consulenza sono non autentici o improduttivi, possono minare la fiducia del pubblico in un processo decisionale o nelle istituzioni pubbliche in generale.

↳ **Coinvolgimento:** consente agli stakeholder di partecipare attivamente alle decisioni del progetto e implica che le loro preoccupazioni siano comprese e prese in considerazione in modo coerente. In questo caso, come per la fase di consultazione, esiste un rapporto bidirezionale ed è previsto un regolare scambio di punti di vista durante tutte le fasi del progetto. I tecnici redigono una proposta di intervento e i beneficiari la discutono e la correggono. Attraverso questo processo, i tecnici possono rivedere la proposta in base ai suggerimenti raccolti. L'influenza degli stakeholder dipende dalla capacità del facilitatore di far emergere le richieste dei partecipanti e dalla disponibilità dei tecnici e di coloro che hanno la responsabilità di promuovere il processo ad ascoltarle. I tecnici decidono come e fino a che punto la conoscenza profana può essere integrata nel progetto. Il potere decisionale è esteso in parte ai beneficiari/utenti, ma i promotori sono coloro che controllano il processo ed eventualmente decidono di dare seguito a quanto proposto dalla comunità. Nella sua forma più efficace e vantaggiosa, un processo di coinvolgimento include membri del pubblico in ruoli significativi (ad esempio, formandoli per essere facilitatori o conferendo loro un certo grado di autorità di

22 Organizing engagement, Spectrum of Public Participation: <https://organizingengagement.org/models/spectrum-of-public-participation/>

leadership, come la presidenza di un comitato) e il pubblico è incluso dalle fasi iniziali del processo (ad esempio, durante l'identificazione di un problema e lo sviluppo di un processo proposto per affrontare il problema) attraverso la sua conclusione (ad esempio, riflettere sul processo – cosa ha funzionato bene, cosa non ha funzionato bene – e valutare gli esiti della decisione finale). Un processo di coinvolgimento può diventare problematico, tuttavia, quando i leader e gli organizzatori non forniscono la formazione, l'istruzione, l'incoraggiamento o altre forme di supporto di cui i partecipanti della popolazione potrebbero aver bisogno per partecipare pienamente o con competenza, o quando le opportunità fornite per il coinvolgimento pubblico non sono autentiche (ad esempio, quando i leader sono "costretti" dalla politica a coinvolgere il pubblico in un processo decisionale, e poi si limitano a eseguire mozioni allo scopo di conformarsi, o quando i leader annullano unilateralmente le decisioni dei partecipanti con cui non sono d'accordo). Nella sua forma più dannosa, un processo di coinvolgimento può essere intenzionalmente e selettivamente esclusivo allo scopo di conferire potere ad alcuni membri, gruppi o punti di vista su altri, oppure può essere così mal gestito, disonesto o persino fraudolento che il pubblico inizia a diffidare di coloro che hanno posizioni di leadership, a perdere fiducia nelle istituzioni pubbliche, o mettere in dubbio se un processo partecipativo possa essere autentico.

↘ **Collaborazione:** si ottiene quando le parti interessate e le istituzioni lavorano insieme per raggiungere un obiettivo. A livello di collaborazione, gli stakeholder sono direttamente coinvolti nel processo decisionale. Collaborare spesso include il tentativo esplicito di trovare soluzioni consensuali. Tuttavia, per quanto riguarda il coinvolgimento, l'istituzione è ancora l'ultimo decisore. Il grado in cui si cercherà il consenso e quanta autorità decisionale l'organizzazione che promuove il processo di partecipazione è disposta a condividere devono essere resi espliciti. Alla fine, l'organizzazione prenderà tutti gli input ricevuti e prenderà la decisione. Nella sua forma più efficace e vantaggiosa, i processi e le partnership genuini di collaborazione danno ai leader e ai partecipanti uno status uguale e coloro che detengono il potere condividono un certo grado di controllo, gestione o autorità decisionale con i partecipanti. Tuttavia, un processo collaborativo può diventare problematico o dannoso quando i leader usano la loro posizione, autorità, influenza o potere per sfruttare o togliere potere ai loro partner. Ad esempio, i leader possono sfruttare la rete dei sostenitori del partner per vincere un'elezione o un voto, ma poi rifiutare le promesse d'onore fatte durante la campagna, oppure i leader possono chiedere ai partner di svolgere la maggior parte del lavoro su un progetto mentre i leader ottengono la maggior parte dei benefici, dei finanziamenti o dei riconoscimenti.

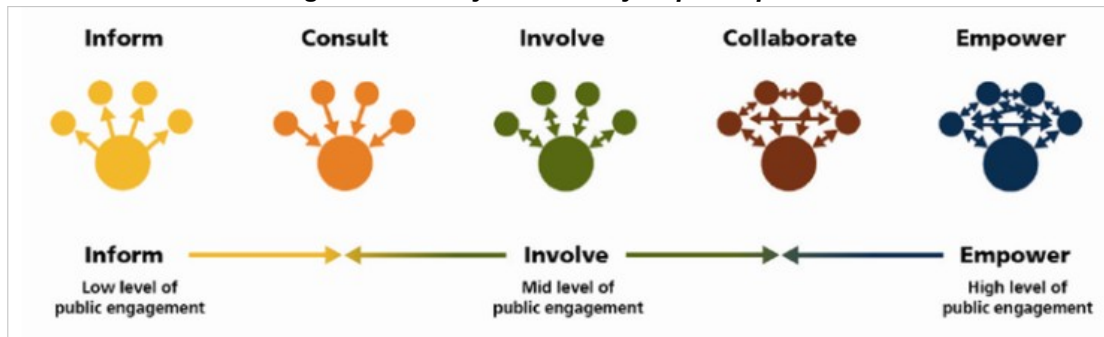
↘ **Empowerment**<sup>23</sup>: a livello di empowerment, le Istituzioni offrono al pubblico l'opportunità di prendere decisioni autonomamente. Nella sua forma più efficace e vantaggiosa, un processo di empowerment affida al pubblico l'autorità decisionale e quindi crea una maggiore fiducia tra il pubblico e fornisce le risorse necessarie (ad es. educazione politica, connessioni sociali, formazione, finanziamenti, interpreti, trasporti, ecc.) a membri del pubblico che potrebbero essere svantaggiati o impossibilitati a partecipare perché privi di alloggio o assistenza. Un processo di empowerment può diventare problematico o dannoso, tuttavia, quando organizzazioni o individui sono incaricati di gestire un processo, potrebbero non avere la capacità o le risorse per gestirlo con competenza, o quando leader istituzionali, professionisti ed esperti non partecipano più ad un processo decisionale o processo di risoluzione dei problemi che richiede leadership istituzionale, competenze specialistiche o capacità professionali per raggiungere una conclusione o una risoluzione di successo. Mentre l'"empowerment" è spesso rappresentato come l'apice della partecipazione pubblica in modelli come il Public Participation Spectrum, le organizzazioni governative raramente portano la partecipazione pubblica a livello di empowerment, perché non sono autorizzate a delegare la loro autorità decisionale al pubblico, e la creazione di un processo giusto, legittimo e inclusivo per l'empowerment al di là del voto di base è complesso e impegnativo. Inoltre, molti accademici, ricercatori e professionisti hanno sconsigliato di considerare l'empowerment, o qualsiasi altra modalità di partecipazione o coinvolgimento, come universalmente o inequivocabilmente valida, dato che tutte le modalità di partecipazione comportano sia compromessi che potenziali abusi - come i suddetti esempi di forme negative di partecipazione. Tuttavia, esistono eccellenti iniziative di empowerment in cui i cittadini assumono compiti politici. Ad esempio, il Localism Act 2011, nel Regno Unito, ha concesso alle organizzazioni della società civile e organismi di altro genere il diritto legale di presentare una manifestazione di interesse per gestire un servizio locale, nel caso in cui fossero dell'idea di

23 Ndt: Il termine ha diverse sfaccettature, che possono andare dal semplice "mettere in grado di", alla responsabilizzazione, alla delega dei poteri.



farlo in modo più efficace o efficiente. "The Community Right to Challenge" è stato progettato per creare una società in cui le persone, e non lo Stato, prendono più decisioni su questioni che riguardano la vita quotidiana delle persone e quelle delle loro comunità.<sup>24</sup>

**Fig. 2. Hierarchy of intensity of participation**



Fonte: *International Association for Public Participation*, <https://www.iap2.org/><sup>25</sup>

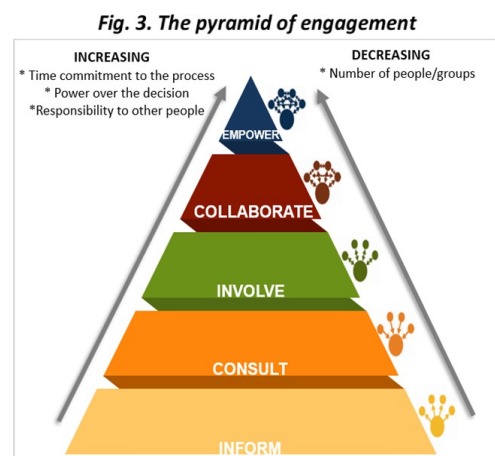
Come riportato da EPA<sup>26</sup>, le due estremità dello spettro si riferiscono ai livelli estremi di potenziale influenza pubblica, da quella di non opportunità di influenza (il livello di informazione) all'influenza totale sul risultato (il livello di empower). Questi due livelli di partecipazione pubblica cercano di inquadrare lo spettro, ma non sono in realtà il luogo in cui si verifica la partecipazione pubblica più significativa. A livello informativo, poiché non esiste una reale opportunità di influenza pubblica, non c'è partecipazione pubblica; tuttavia, è lì per ricordare che a volte non possiamo fare altro che fornire buone informazioni al pubblico. All'estrema destra dello spettro, l'empowerment rappresenta un livello di influenza che non viene spesso utilizzato per i processi di partecipazione. La maggior parte delle organizzazioni non è in grado dal punto di vista legale di trasferire la propria autorità decisionale e per farlo in modo efficace sarebbe necessario un programma molto rigoroso di informazione pubblica e di capacity building. Pertanto, è nei tre livelli intermedi che si verifica la maggior parte della partecipazione pubblica: consultare, coinvolgere e collaborare. Nessun livello dello spettro si adatta a tutte le questioni politiche. Quindi, un programma di partecipazione pubblica può includere più livelli di partecipazione pubblica, sia nelle diverse fasi del processo, sia perché i diversi stakeholder sceglieranno di impegnarsi a livelli diversi.

Ambrose-Oji et al.<sup>27</sup> propone "The pyramid of engagement", rappresentata nella fig. 3 dove spiega:

➤ I livelli più bassi, in particolare l'informazione e la consultazione, possono ospitare molte parti interessate. Livelli più elevati di partecipazione richiedono uno sforzo maggiore da parte di entrambe le organizzazioni. In generale, livelli di partecipazione più elevati attraggono un minor numero di stakeholder; tuttavia, la quantità di parti interessate in un processo partecipativo dipende dall'argomento.

➤ Livelli di partecipazione più elevati richiedono più tempo. Più in alto le persone scelgono di "scalare" la piramide, più potere hanno sul processo decisionale. Hanno anche la responsabilità verso tutte quelle persone ai livelli inferiori della piramide di:

- dedicare tempo sufficiente al processo;
- preparare e gestire un processo partecipativo equo;



Source: *Our review of Ambrose-Oji et al. (2011)*

<sup>24</sup> Per ulteriori informazioni sull'iniziativa, che si sta avviando anche nelle Fiandre, vedere qui: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/)

<sup>25</sup> International Association for Public Participation Australasia (2016), Quality Assurance Standard for Community and Stakeholder Engagement, Victoria, Australia.

<sup>26</sup> Si veda il seguente link: <https://www.epa.gov/international-cooperation/public-participation-guide-selecting-right-level-public-participation>

<sup>27</sup> Ambrose-Oji B. et al. (2011), Public Engagement in Forestry: A toolbox for public engagement in forest and woodland planning: [https://www.forestresearch.gov.uk/documents/2350/Toolbox\\_introduction.pdf](https://www.forestresearch.gov.uk/documents/2350/Toolbox_introduction.pdf).

- ↳ rappresentare gli interessi di altre persone, comprese quelle che potrebbero essere meno esplicite o più difficili da raggiungere;
- ↳ scegliere la soluzione più adatta che soddisfi le esigenze di tutte le persone interessate o potenzialmente interessate, comprese quelle appartenenti a gruppi minoritari;
- ↳ tenere informate le persone sull'andamento del processo.

La scelta dei metodi e delle tecniche è connessa alle finalità che si intendono perseguire. Gli obiettivi più rilevanti possono essere riassunti come segue:

definire una visione condivisa dell'oggetto di lavoro e dei problemi da affrontare. Attori diversi, pur condividendo la stessa dimensione locale, possono appartenere a diversi habitat culturali e quindi attribuire significati diversi agli stessi eventi;

- ↳ promuovere una più solida conoscenza tra gli stakeholder, un'opinione pubblica sul progetto/intervento che si intende promuovere, anche con l'obiettivo di diffondere e condividere attraverso più canali di comunicazione, le opportunità offerte dalla realizzazione del progetto. • Favorire lo scambio tra tecnici e beneficiari, prestando attenzione ai linguaggi e alle conoscenze dei diversi partecipanti;
- ↳ gestire lo scambio e la negoziazione tra membri del comitato e beneficiari (e la parallela situazione di potere e conflitto di interessi);
- ↳ aumentare la disponibilità di capitale sociale (creazione di nuove relazioni umane, rafforzamento della cooperazione dei cittadini, creazione di un atteggiamento positivo);
- ↳ sviluppare scenari possibili;
- ↳ follow up della nuova proposta.

Sulla base delle finalità sopra indicate, è possibile classificare gli strumenti e le tecniche utilizzate per le pratiche individuate sia per la progettazione sia per l'attuazione, come segue:

a) strumenti e tecniche per informare al fine di aumentare la consapevolezza sul progetto come incontri pubblici e assemblee, storytelling, tecnologia open space, incontri on-line, e-conferenze e forum, mostre/display ecc., brochure, siti web, newsletter, comunicati stampa, articoli di giornale, volantini, notizie sui social media (Facebook, Twitter, ecc.)

b) strumenti e tecniche che promuovono l'ascolto delle preoccupazioni dei cittadini e dei gruppi di interesse come incontri di rete, seminari e workshop partecipativi, tecniche interattive su Internet, eventi informali (come World Café), metodologia Q, interviste, sondaggi, indagini di apprezzamento, focus group, brainstorming, passeggiata distrettuale, ecc.

c) strumenti e tecniche che promuovono la consultazione, ad esempio tavole rotonde/consigli, workshop tematici, laboratori distrettuali, e-forum, metodologia Q, Fish Bowl, metodo Delphi, conferenza di ricerca, future conference search (conferenza per la costruzione degli scenari futuri), pianificazione per il reale, tecnologia open space (dello spazio aperto), World Café, laboratori di progettazione, metaplan, analisi SWOT, focus sulla soluzione, ecc.

d) strumenti e tecniche per un'integrazione costruttiva, raggiungendo conclusioni condivise e promuovendo processi deliberativi come la progettazione guidata dall'utente; co-design basato sul web; creative thinking attraverso i media, open innovation, ecc. e/o utilizzando strumenti di digitalizzazione (come app, piattaforme, ecc.), incontri locali, giuria di cittadini, sondaggi deliberativi, crowd wise, gioco di carte demox, parti interessate come membri dei tavoli responsabili del processo decisionale, ecc. Tecniche e strumenti possono essere descritti in base al diverso livello di partecipazione (definite sopra "spettro").

**Tab. 1. Modalità, Finalità, tecniche e strumenti associati al tipo di partecipazione**

Tipologia	Modalità	Finalità	Esempi di strumenti e tecniche
<b>Informare gli stakeholder</b>	<i>Principalmente si tratta di un flusso di informazioni unidirezionale dal proponente allo stakeholder e viceversa</i>	Promuovere una consapevolezza tra gli stakeholder e l'opinione pubblica sul Progetto/intervento da promuovere; diffondere una visione condivisa dell'oggetto di lavoro e dei problemi da affrontare	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fact sheet</li> <li>✓ Brochure e depliant</li> <li>✓ Siti web</li> <li>✓ Annunci</li> <li>✓ Newsletter</li> <li>✓ Comunicati stampa</li> <li>✓ Giornali</li> <li>✓ Articoli</li> <li>✓ News sui social media</li> <li>✓ E-conference e forum</li> <li>✓ Incontri pubblici e assemblee</li> <li>✓ Open house</li> <li>✓ Programmi educativi</li> </ul>
<b>Consultazione degli stakeholder</b>	<i>Flusso di informazioni bidirezionale, con l'obiettivo principale di raccogliere opinioni e proposte senza obbligo di integrare il punto di vista degli stakeholder nel processo decisionale</i>	Promuovere lo scambio tra tecnici e beneficiari, considerando linguaggi e conoscenze dei diversi partecipanti	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Commenti pubblici</li> <li>✓ Focus group</li> <li>✓ Brainstorming</li> <li>✓ Indagini</li> <li>✓ Interviste di approfondimento</li> <li>✓ e-Consult</li> <li>✓ Incontri pubblici</li> <li>✓ Tecniche interattive su internet</li> </ul>
<b>Coinvolgere gli stakeholder</b>	<i>Gli stakeholder rivestono un ruolo cruciale per la generazione della conoscenza, spesso all'interno di un processo partecipativo guidato dalla ricerca</i>	Promuovere e gestire lo scambio e le negoziazioni tra i membri del consiglio e i beneficiari per assicurare che le preoccupazioni pubbliche e aspirazioni siano costantemente capite e prese in considerazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sondaggio deliberativo</li> <li>✓ Sviluppo di uno scenario partecipativo</li> <li>✓ Laboratori distrettuali</li> <li>✓ Tecnologia open space</li> <li>✓ World Cafè</li> <li>✓ Laboratori per la progettazione</li> <li>✓ Metaplan</li> <li>✓ Focus alla soluzione</li> <li>✓ Working parties</li> <li>✓ Taskforce</li> <li>✓ Forum</li> <li>✓ Comitati</li> <li>✓ e-Consult</li> </ul>
<b>Collaborare con gli stakeholder</b>	<i>Gli stakeholder sono coinvolti nell'analisi, nella pianificazione dell'azione, nel processo decisionale o nella preparazione delle decisioni politiche. Co-progettazione: il coinvolgimento degli stakeholder nell'identificazione e inquadramento delle sfide sociali, nello sviluppo partecipativo di agende di ricerca, domande e schemi di finanziamento</i>	Promuovere un clima positivo di fiducia tra l'amministrazione e gli stakeholder; sviluppare scenari comuni; attuare e condividere proposte per opzioni strategiche e identificare conclusioni e/o prodotti di progetto e/o servizi previsti dal progetto	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comitati consultivi cittadini</li> <li>✓ Comitati decisionali multistakeholder</li> <li>✓ Consenso facilitato creando forum</li> <li>✓ Processo decisionale partecipativo</li> <li>✓ Sondaggi deliberativi</li> <li>✓ Gruppi di riferimento</li> <li>✓ Comitati consultivi</li> <li>✓ Tavole rotonde sulle policy</li> </ul>
<b>Eempowerment degli stakeholder</b>	<i>Gli stakeholder sono detentori delle decisioni a livello politico</i>	Permettere che comunità e stakeholder possano decidere e attuare soluzioni/risultati (spesso seguendo linee guida specifiche)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Giurie cittadine</li> <li>✓ Referendum</li> <li>✓ Decisioni delegate</li> <li>✓ Steering committee</li> <li>✓ Comitati per la qualità</li> <li>✓ Tavoli</li> <li>✓ Governance partecipativa</li> </ul>

Tipologia	Modalità	Finalità	Esempi di strumenti e tecniche
			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comitati strategici permanenti</li> <li>✓ Hackathon</li> </ul>

Come hanno dimostrato le indagini del progetto DIALOG, la conoscenza delle possibilità contenute nella "cassetta degli attrezzi" non è scontata. Per migliorare la conoscenza da parte dei partner di Dialog sugli strumenti e le tecniche utilizzabili nel Piano d'Azione, le future "Linee guida per un modello di metodi partecipativi" forniranno un'appendice con gli strumenti e le tecniche più frequentemente utilizzate. Per ciascuno di questi strumenti verranno chiariti: descrizione dello strumento/tecnica; obiettivo dell'applicazione; risultati e prodotti; livello di coinvolgimento delle parti interessate/pubblico; le parti interessate coinvolte nel processo di applicazione dello strumento/tecnica; punti di forza e di debolezza specifici; tempi di applicazione degli strumenti e della tecnica; abilità richieste per applicare correttamente lo strumento/tecnica.

## 1.4 IL COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

Un importante elemento operativo del modello è rappresentato, nella prima fase dei processi di coinvolgimento, dall'identificazione degli stakeholder. Letteralmente, stakeholder ("detentore di una partecipazione") significa possedere o detenere un interesse o un'azione. In sostanza, lo stakeholder è un soggetto (una persona, un'organizzazione o un gruppo di persone) che ritiene di avere "titolo" ad entrare in relazione con una determinata organizzazione. Un soggetto le cui opinioni o decisioni, i cui atteggiamenti o comportamenti possono oggettivamente favorire od ostacolare il raggiungimento di uno specifico obiettivo dell'organizzazione<sup>28</sup>.

Gli stakeholder possono essere suddivisi in tre macro-categorie:

1. **istituzioni pubbliche**: enti territoriali locali, agenzie funzionali (consorzi, camere di commercio, aziende sanitarie, agenzie ambientali, università, ecc.), società controllate e partecipate;
2. **gruppi organizzati**: gruppi di pressione (sindacati, associazioni di categoria, partiti e movimenti politici, mass media), associazioni locali (gruppi culturali, ambientali, di consumo, sociali, sportivi o ricreativi, ecc.);
3. **gruppi non organizzati**: cittadini, collettività (l'insieme dei cittadini che compongono la comunità locale) o consumatori (cioè gli utenti di prodotti o servizi).

Per questo motivo, la partecipazione degli stakeholder si riferisce all'inclusione di vari stakeholder che possono influenzare, o sono influenzati dai risultati della politica e dei processi decisionali.

I partecipanti stessi hanno bisogno di sapere quale ruolo dovrebbero svolgere all'interno di un determinato processo partecipativo e possono avere molteplici ruoli, come cittadini e consumatori, ad esempio, nella discussione sui servizi pubblici. Il nuovo termine "co-produttori" è stato coniato per riconoscere l'importante ruolo dei cittadini e dei consumatori nella creazione di servizi pubblici migliori. È sempre più riconosciuto che i partecipanti possono essere molto sofisticati su questi temi, comportandosi in modo diverso quando agiscono come cittadini (ad esempio proteggendo il bene pubblico) o come consumatori (es. difendendo i propri interessi come utenti del servizio).

In generale, si presuppone che **non ci siano regole fisse** per la selezione dei partecipanti. In altre parole, l'identificazione dei partecipanti dipenderà dal tipo di politica, dalla finalità, dal contesto e dalle caratteristiche della comunità di riferimento. Il partner DIALOG delle Fiandre afferma: *"L'importante è trovare corrispondenze tra stakeholder e il tema. Non scegliere le persone a caso solo per il gusto di partecipare. Si deve fare una selezione di persone che siano interessate o meno all'argomento o che siano impegnate sull'argomento o che siano esperte. Per esempio, se il progetto riguarda i quartieri, è chiaro che bisogna invitare i quartieri alla partecipazione. A volte si gestiscono progetti dove ci sono persone che vogliono essere coinvolte in qualsiasi tipo di processo di partecipazione. Vogliono essere intrattenuti, ma non contribuiscono davvero in modo costruttivo al processo. In ogni processo di partecipazione, bisogna chiedersi: chi è interessato da questa decisione? Queste persone saranno i principali stakeholder"*.

Le indagini del progetto DIALOG hanno mostrato che in alcuni casi viene privilegiato il capitale sociale, mentre in altri casi viene considerato più importante il capitale economico o umano dei partecipanti. Come

<sup>28</sup> Bisio L. (2005), L'individuazione degli stakeholder: [http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/www.urp.it/sito-storico/potawatomi.netribe.it/urpdegiurp/Sezione.jsp-idSezione=783.html#\\_ftn1](http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/www.urp.it/sito-storico/potawatomi.netribe.it/urpdegiurp/Sezione.jsp-idSezione=783.html#_ftn1).

abbiamo visto, molti intervistati lamentano che i governi selezionano gli stakeholder che hanno il maggior potere o influenza, escludendo altri più rilevanti (come le persone vulnerabili o i gruppi non organizzati).

Le “Linee guida per un modello di metodi partecipativi” - che verranno sviluppate sulla base del modello partecipativo proposto - forniranno alcuni esempi di strategie per la mappatura e la selezione degli stakeholder.

## ANNESSE: PRINCIPALI RISULTATI DELLE INDAGINI

### INTRODUZIONE

Il progetto DIALOG ha condotto un'indagine sul campo, finalizzata a:

- ✓ individuare strumenti e modalità che gli stakeholder percepiscono come efficienti per il loro coinvolgimento nelle politiche e/o nell'attivazione dei progetti;
- ✓ facilitare l'attuazione del Piano d'Azione da parte di ciascun partner, pianificato nella seconda fase del progetto DIALOG.

Ulteriore scopo delle indagini è stato quello di affinare il "Modello sui processi e metodi partecipativi" (utilizzato nel "Documento di lavoro di sintesi sul benchmarking delle best practice") e le "Linee guida per un modello di metodi partecipativi", entrambi finalizzati ad accompagnare la fase di attuazione dei Piani d'Azione di DIALOG.

Per consentire l'adozione di una metodologia comune, la Provincia Autonoma di Trento (Lead Partner), con il supporto del Comitato scientifico, ha predisposto i seguenti strumenti di indagine:

- 1) due questionari strutturati: uno rivolto allo staff di ciascun partner di DIALOG responsabile della definizione e attuazione del Piano d'Azione, previsto nella seconda parte del progetto; uno rivolto ad altri stakeholder che possono essere coinvolti nella definizione/attuazione del Piano d'Azione;
- 2) un "Piano Operativo per la realizzazione di un'indagine sul campo rivolta agli stakeholder", finalizzato a definire gli step e gli output delle indagini, organizzato come segue: contestualizzazione delle indagini, obiettivi, fasi (condivisione degli strumenti di indagine tra i partner, impostazione e conduzione di indagine sul campo da parte di ciascun partner di progetto, raccolta di informazioni, elaborazione e analisi delle informazioni, calendario delle attività);
- 3) due "Modelli di report riferite alle indagini", finalizzati a supportare i partner nella redazione di report sui risultati delle indagini.

Le indagini sono state effettuate nei mesi di aprile-maggio 2021 e i risultati sono stati discussi e condivisi nello Steering Committee Meeting del 30 giugno 2021.

Come si evidenzia nella successiva Tabella 1, le indagini hanno raggiunto un totale di 148 soggetti, così distribuiti:

- 14 intervistati aventi ruoli di responsabilità nella definizione/attuazione del Piano d'Azione;
- 134 intervistati sono stakeholder che possono essere coinvolti nella definizione/implementazione del piano d'azione.

**Tabella 1 – Intervistati coinvolti nelle indagini condotte da ciascun partner**

Partner	Indagine per i partner di Progetto	Indagine per gli stakeholder
Provincia autonoma di Trento	2	23
Camera di Commercio e Industria di Vratsa	4	32
Ministero per gli Affari Federali ed Europei e per lo Sviluppo Regionale della Bassa Sassonia	2	15
Dipartimento dell'Educazione, della Cultura e dello Sport e Divisione della Salute Pubblica del Canton Ticino	4	15
Giunta delle Comunità della Castiglia-La Mancia	1	23
ESF Flanders	1	26
<b>Totale</b>	<b>14</b>	<b>134</b>

In totale, è prevista l'attuazione di 10 Piani d'Azione, articolati come segue:

- ↳ 2 Piani d'Azione per la Provincia autonoma di Trento
- ↳ 1 Piano d'Azione per la Camera di Commercio e Industria di Vratsa

- ↘ 1 Piano d’Azione per il Ministero per gli Affari Federali ed Europei e per lo Sviluppo Regionale della Bassa Sassonia
- ↘ 3 Piani d’Azione per il Dipartimento dell’Educazione, della Cultura e dello Sport e Divisione della Salute Pubblica del Canton Ticino
- ↘ 2 Piani d’Azione per la Giunta delle Comunità della Castiglia-La Mancia
- ↘ 1 Piano d’Azione per il ESF Flanders

I principali risultati delle indagini svolte sono presentati nel paragrafo successivo. Si riportano, pertanto, le relazioni predisposte da ciascun partner in relazione all’indagine rivolta agli stakeholder, precedute da una breve introduzione sulle principali caratteristiche dei Piani d’Azione che verranno attuati nella fase successiva del Progetto.

## **I PRINCIPALI RISULTATI DELLE INDAGINI. I REPORT DEI PARTNER DI DIALOG**

---

### **↘ Provincia autonoma di Trento (Italia – Lead Partner)**

La Provincia autonoma di Trento intende attuare due Piani d’Azione:

1. Il primo mira a rafforzare e migliorare il dialogo tra gli attori coinvolti nella definizione degli Accordi di quadro di programma o nelle relative strategie di sviluppo locale sostenibile e partecipativo dei territori marginali. Il Piano è inserito nella “Strategia nazionale per lo sviluppo delle aree interne”, già descritta nel precedente “Documento di lavoro di sintesi sul benchmarking delle best practice”. Le aree di intervento sono: dialogo sociale, welfare e coesione sociale, sviluppo locale. In merito ai ruoli e alle funzioni degli stakeholder da coinvolgere nel Piano d’Azione, sono indicati 5 soggetti preposti, che condividono la struttura e i contenuti dello strumento di azione politica: 2 amministratori locali, 1 soggetto della parte sindacale, 1 soggetto da parte del datore di lavoro e 1 rappresentante di cittadinanza.

2. Il secondo Piano d’Azione è legato alla “Piattaforma Digitale Cooperativa” (presentata anche nel suddetto rapporto) che è stata individuata come best practice e validata dagli attori locali e dai partner del progetto INTERREG EUROPE Dialog. È una metodologia di confronto e partecipazione che si avvale di strumenti di dialogo digitale. In questa piattaforma, e nella sua applicazione, sono presenti tutte le esigenze di dialogo richieste dal progetto: informazione, consultazione, coinvolgimento, collaborazione. Grazie al confronto con altre pratiche, il Piano d’Azione mira a migliorare gli elementi "partecipativi" di questa piattaforma. Le aree di intervento sono: dialogo sociale, welfare e coesione sociale.

In relazione ai criteri che verranno utilizzati per la selezione degli stakeholder da coinvolgere nel Piano d’Azione, quelli ritenuti più rilevanti sono:

- ✓ Livello di interesse e interesse di essere coinvolti
- ✓ Livello rappresentativo in relazione alla specifica categoria rappresentata
- ✓ Capacità di avviare e potenziare i cambiamenti
- ✓ Capacità di fornire un supporto in natura
- ✓ Capacità di mantenere la discussione e il dialogo pubblico
- ✓ Esperienza di partecipazione ad altri processi simili
- ✓ Riconoscimento e livello di fiducia da parte dell’amministrazione coinvolta
- ✓ Capacità di influenzare l’opinione pubblica

L’indagine ha coinvolto due rappresentanti della Provincia autonoma di Trento, ovvero il direttore dell’Ufficio Risorse dell’Unione Europea e Sviluppo Territoriale, che avrà il compito di coordinare i Piani d’Azione, e un funzionario. Entrambi gli intervistati considerano molto utile l’adozione di una strategia di collaborazione multi-stakeholder al fine di implementare i Piani d’Azione. Per il Piano d’Azione n.1, si sottolinea quanto segue: “senza un processo codificato, razionale, condiviso e funzionale di dialogo multi-attore, il rischio è che le strategie di sviluppo locale siano definite solo dalle pubbliche amministrazioni locali con una logica incrementale o partizionata”. Entrambi i rappresentanti hanno affermato che gli stakeholder dovrebbero essere coinvolti nella fase di valutazione; le altre fasi - Progettazione, Pianificazione operativa, Implementazione e monitoraggio - sono indicate da un solo intervistato.

## **Report sulle indagini da parte degli stakeholder**

L'indagine ha coinvolto 23 stakeholder, per la maggior parte **maschi** (56,5%). Gran parte di essi ha un'età compresa tra 45 e 64 anni (56,5%) e tra 35 e 44 anni (26,1%); solo 3 persone hanno meno di 35 anni e 1 più di 64. Rispetto al titolo di studio, 8 intervistati su 10 possiedono una laurea o un titolo superiore, mentre solo 5 di essi ha un diploma di scuola superiore.

Sotto il profilo del ruolo professionale occupato, gran parte degli stakeholder sono rappresentanti della Provincia autonoma di Trento e di Enti Locali (7) – ivi comprese le Comunità di Valle –, di associazioni datoriali – quali CIA Agricoltori, Associazione Artigiani, ASAT e Confcommercio – e di Associazioni/sindacati dei Lavoratori, quali Coldiretti, Impresa Verde TAA, CGIL, Cisl e Uil; i restanti stakeholder rappresentano organizzazioni della società civile (2) o del Terzo Settore (1) e vi sono, infine, 2 esperti.

In merito all'ambito lavorativo, i servizi alle imprese costituiscono la categoria maggiormente rappresentata (42,9%); le tipologie di settore che vengono indicate dagli intervistati sono l'agricoltura, il settore fiscale-tecnico, l'informazione e la consulenza, servizi alle imprese artigiane, strategia d'impresa e dialogo pubblico, formazione e consulenza, e impresa cooperativa. Segue, per prevalenza, la pubblica amministrazione (33,4%) e il settore industriale (4,7%); 4 intervistati si collocano nella categoria "altro", nella quale le risposte riguardano la consulenza, l'assistenza tecnica e la consulenza sindacale.

Sono 16 gli stakeholder che affermano di aver avuto precedenti esperienze di processi partecipativi.

In 8 casi su 16, le esperienze sono state molteplici e nei restanti 8 casi sono state sporadiche. Alcuni esempi di progetti/processi partecipativi che vengono indicati sono i seguenti:

- l'apprendistato duale;
- processo partecipativo con stakeholders istituzionali e privati nell'ambito del processo legislativo europeo presso il Parlamento Europeo (dialogo e confronto su emendamenti, dossier tecnici e documenti di policy);
- iniziative di animazione locale o sviluppo locale;
- pianificazione sociale;
- co-design di progetti europei e internazionali, creazione di partenariati internazionali, partecipazione a tavoli di lavoro multistakeholder;
- Stati generali;
- tavoli di concertazione tra parti sociali e pubblica amministrazione; definizione del Documento di interventi di politiche del lavoro (commissione provinciale per l'impiego e Agenzia del Lavoro);
- partecipazione al Comitato di programmazione sociale della PAT;
- costituzione del Fondo di Solidarietà del Trentino.

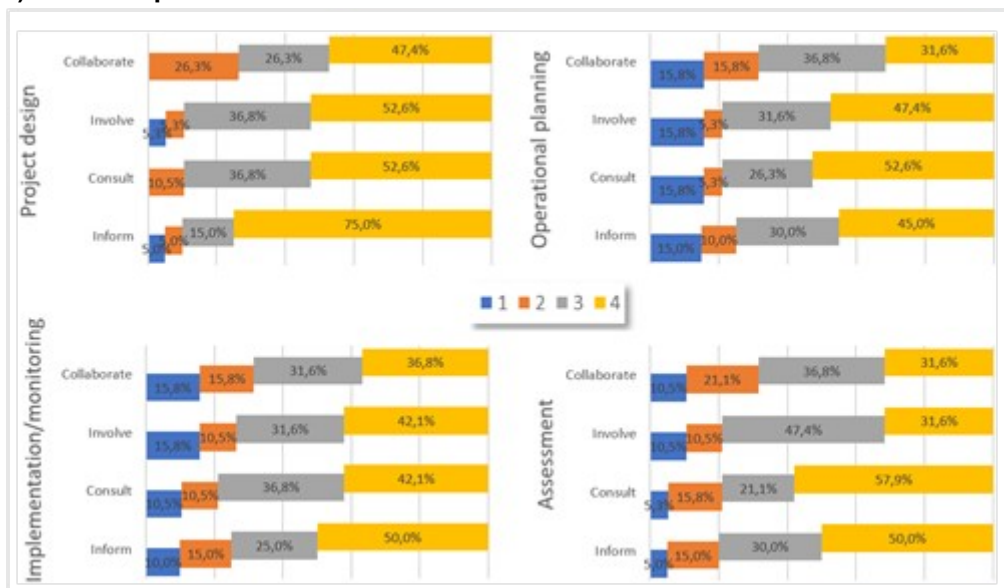
Alcuni sottolineano, inoltre, che l'attivazione di processi partecipativi è intrinseca all'attività svolta da un'associazione di categoria.

L'adozione di una strategia di collaborazione multistakeholder per identificare le possibili soluzioni a uno specifico problema economico, sociale o ambientale viene giudicata molto utile dall'81% degli intervistati e abbastanza utile dal 19% di essi. In particolare, la fase in cui il maggior numero di intervistati ritiene opportuno il coinvolgimento degli stakeholder è quella dell'ideazione (73,9%), seguita dalle fasi di attuazione/monitoraggio e di valutazione (in entrambi i casi, indicate dal 65,2% degli intervistati), mentre nella fase di progettazione operativa il coinvolgimento degli stakeholder è ritenuto opportuno dal 60,9% degli intervistati.

La fig. 1 rappresenta il livello di coinvolgimento – misurato nei 4 livelli *inform*, *consult*, *involve*, *collaborate* – che viene ritenuto più opportuno per ciascuna delle fasi in cui un progetto si articola, attribuendo un punteggio su una scala da *1-per nulla opportuno* a *4-molto opportuno* per ciascuna fase e livello di coinvolgimento all'opportunità di coinvolgere gli stakeholder. Una prima considerazione che emerge dalla distribuzione delle risposte è che, coerentemente con quanto evidenziato sopra, nella fase di project design, seguita da quella della valutazione e dell'implementazione/monitoraggio, gli intervistati hanno espresso punteggi più elevati. La figura informa, inoltre, di un ulteriore risultato coerente con le considerazioni emerse dal *benchmarking report*: per ciascuna delle fasi del progetto, si rinvengono punteggi più elevati nei livelli di coinvolgimento più bassi – *inform* e *consult* – mentre il livello *involve* e *collaborate* è, in tutti i casi, giudicato opportuno da una proporzione inferiore di intervistati.

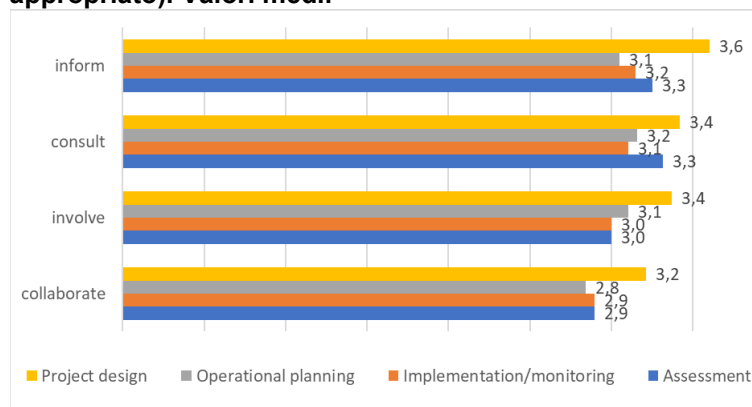


**Fig. 1 – Facendo riferimento alle diverse fasi del Piano d’Azione (progettazione, pianificazione operative, attuazione e valutazione), qual è il livello di coinvolgimento degli stakeholder più appropriato considerando le 4 forme (inform, consult, involve, collaborate)? Indicare nel box corrispondente valori da 1 a 4 (1 molto appropriato; 2 abbastanza appropriato; 3 Inappropriato; 4 Non appropriato). Valori in percentuale.**



La successiva fig. 2 precisa ulteriormente questo risultato presentando i valori medi dei punteggi attribuiti dagli intervistati. Fermo restando che, nel complesso, si evidenzia una notevole importanza dell’attivazione dei processi partecipativi, testimoniata da punteggi medi particolarmente elevati, compresi tra 2,8 e 3,6 su una scala da 1 a 4, il grafico ribadisce che nei livelli di coinvolgimento più elevati – collaborate e involve – i punteggi medi sono più bassi rispetto ai livelli *inform* e *consult*. Nella fase di project design, inoltre, gli intervistati giudicano l’opportunità di attivare processi partecipativi in misura maggiore rispetto alle altre fasi.

**Fig. 2 – Facendo riferimento alle diverse fasi del Piano d’Azione (progettazione, pianificazione operative, attuazione e valutazione), qual è il livello di coinvolgimento degli stakeholder più appropriato considerando le 4 forme (inform, consult, involve, collaborate)? Indicare nel box corrispondente valori da 1 a 4 (1 molto appropriato; 2 abbastanza appropriato; 3 Inappropriato; 4 Non appropriato). Valori medi.**



Particolarmente interessante è l’analisi delle risposte che gli intervistati hanno dato alla domanda relativa ai problemi/difficoltà incontrati nella gestione di processi partecipativi. Gli intervistati che hanno avuto esperienza in tale ambito sono complessivamente 12. Le considerazioni espresse possono essere rappresentate lungo le seguenti dimensioni:

**Selezione**

- Carenze informative riguardo la visione e gli obiettivi progettuali nella fase iniziale di informazione e di "reclutamento" degli stakeholders
- Mappatura e individuazione di stakeholder eccessivamente attenta alla loro rappresentatività a scapito dell’attenzione delle competenze ed esperienze possedute coerenti con il progetto

### *Comunicazione*

- Una comunicazione da parte delle amministrazioni proponenti nei confronti degli stakeholder non chiara (uso eccessivo di un linguaggio tecnico da addetti ai lavori) e spesso incompleta e tempestiva. Il rischio di questa criticità comunicativa è quella di alimentare asimmetrie informative fra gli stakeholder (e con il gestore del processo).

### *Mediazione*

- Difficoltà da parte dell'amministrazione proponente e incaricata della gestione del processo di partecipazione a fare sintesi delle diverse istanze e trovare l'equilibrio tra le diverse posizioni degli stakeholder
- Criticità nella organizzazione dei tavoli di discussione e nella condivisione dei risultati di monitoraggio

### *Continuità nel tempo*

- Attenzione e capacità a mantenere vivo il coinvolgimento e l'interesse degli stakeholder in particolare nel caso di progetti di durata medio-lunga

### *Resistenze*

- Diffuse resistenze da parte di alcuni stakeholder di esprimere in maniera schietta la propria opinione nel timore di entrare in contrasto con l'amministrazione proponente. Una circostanza che si manifesta in particolare nelle fasi di ideazione e definizione di un progetto.

### *Altro*

- Ridondanza di processi partecipativi all'interno dello stesso territorio e nello stesso periodo temporale che riguardano gli stessi stakeholder. Ciò comporta il rischio di un impegno da parte degli stakeholder interessati meno incisivo rispetto a quello che sarebbero in grado di esprimere in una condizione di un impegno più equilibrato
- Una tendenza diffusa da parte degli stakeholder a focalizzare il proprio interesse e impegno (a volte anche in maniera esclusiva) delle parti di progetto di loro immediato interesse a discapito di un quadro generale e di insieme
- La carenza di dati e analisi puntuali utili alla condivisione degli obiettivi, degli strumenti di attuazione, degli effetti da monitorare e dei meccanismi di valutazione.

Un gruppo di criticità evidenziato dagli intervistati si è riferito al difficile processo di individuazione degli stakeholder. Il questionario ha indagato, a tal proposito, i giudizi rispetto all'importanza di 17 criteri che possono guidare tale processo, misurati su una scala da 1 -bassa importanza a 5-elevata importanza e raggruppabili in 4 dimensioni:

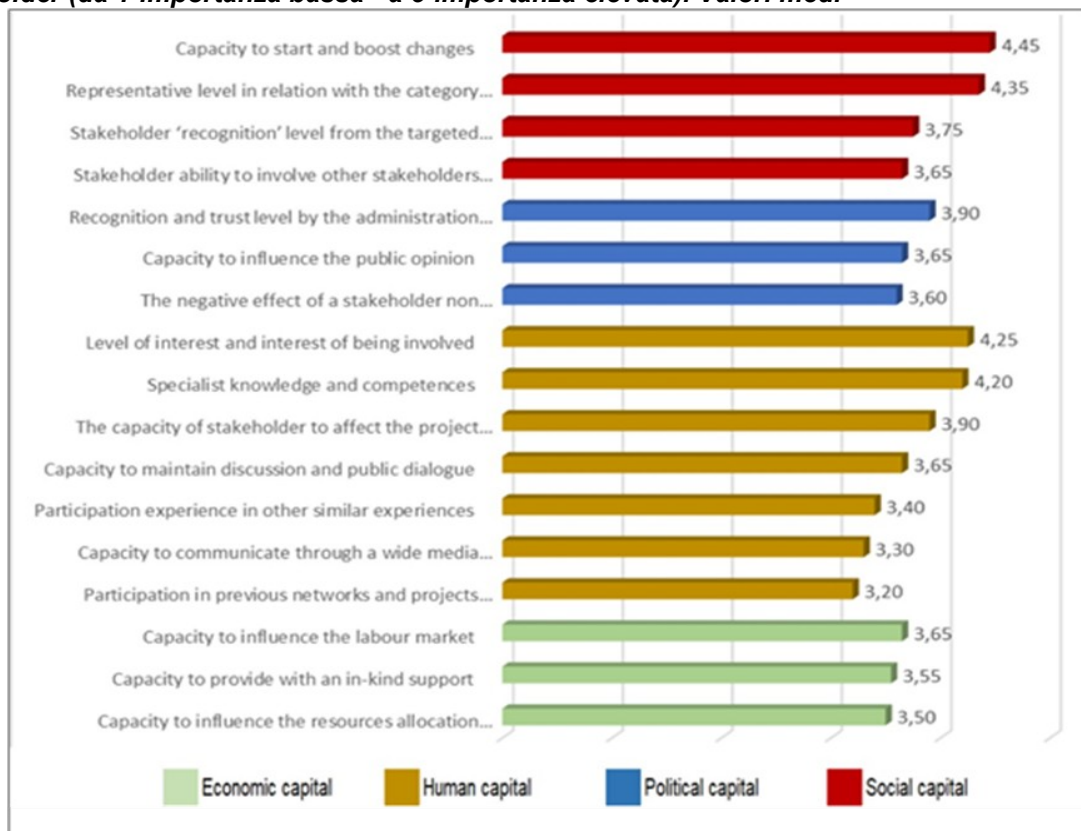
- **Dimensione capitale sociale**, focalizzandosi così sul livello di connessione e potere di rete di ogni stakeholder. Il capitale sociale implica anche il livello di riconoscimento di ogni stakeholder all'interno della comunità.
- **Dimensione del capitale economico**, focalizzandosi sulla capacità dello stakeholder analizzato di contribuire economicamente al processo, sia esso come donatore, come moltiplicatore di risorse o come attore del mercato del lavoro.
- **Dimensione del capitale umano**, che mette al centro le competenze e le conoscenze che i rappresentanti degli stakeholder individuati possiedono nello specifico campo di interesse per il processo in esame. La dimensione del capitale umano implica anche la capacità dello stakeholder di condividere efficacemente le proprie conoscenze/competenze a beneficio della comunità.
- **Dimensioni del capitale politico**, valutando il livello di fiducia dell'autorità pubblica nei confronti dello stakeholder, nonché la capacità degli stakeholder di assumere una posizione politica sul tema in questione.

Le analisi effettuate sulle risposte degli intervistati evidenziano che tutti i criteri indicati sono considerati importanti, essendo il punteggio minimo attribuito pari a 3,2. Tuttavia, è la dimensione del capitale sociale ad essere ritenuta maggiormente importante, in quanto i punteggi medi attribuiti ai vari criteri che la costituiscono è pari a 4,05; viceversa, il capitale economico è considerato meno importante (3,57) e quello umano e politico presentano un grado di importanza intermedio (rispettivamente 3,70 e 3,72).

Precisando ulteriormente le risposte (fig. 3), i criteri giudicati più importanti nella selezione degli stakeholder sono costituiti da: capacità di avviare e "spingere" il cambiamento e il livello di rappresentatività in relazione alla specifica categoria rappresentata (social capital); conoscenze e competenze specialistiche e livello di

interesse, desiderio di essere coinvolto e capacità degli stakeholder di influenzare le attività del progetto e di e i suoi risultati (human capital); livello di “riconoscimento” e fiducia da parte delle Amministrazioni coinvolte (political capital).

**Fig. 3 – Giudizio sull'importanza dei seguenti criteri all'interno del processo di selezione degli stakeholder (da 1-importanza bassa - a 5-importanza elevata). Valori medi**



Le due successive domande del questionario si sono proposte di indagare la potenziale efficacia di una serie di metodi, strumenti e tecniche del processo partecipativo. Si sono presentate due tabelle, una per la fase di project design, l'altra per la fase di implementazione, chiedendo agli intervistati di indicare, per ciascuna delle 20 tecniche proposte e dei 4 livelli di coinvolgimento (inform, consult, involve, collaborate), un valore da 1 poco efficace a 5 molto efficace.

Una prima considerazione concerne l'elevato numero di valori mancanti che le domande hanno totalizzato. In particolare, 5 intervistati hanno completamente saltato la compilazione di queste domande, mentre altri intervistati hanno omesso la compilazione di alcuni item. I valori mancanti vanno dal 26,1% al 56,5%, secondo l'item di riferimento. Le ipotesi che possono essere avanzate su tale risultato sono essenzialmente due, ovvero la mancanza di conoscenza delle tecniche proposte, oppure l'impegno richiesto per la compilazione in termini di tempo. La seconda ipotesi è quella più probabile sia in quanto tutti i tool, anche quelli più conosciuti (come web site e produzione di booklet) hanno registrato questo risultato, sia perché i dati mancanti sulla seconda domanda relativa alla fase di implementazione, sono maggiori (tab. 1). Un'altra ipotesi, altrettanto valida, può riferirsi alla ripartizione del livello di coinvolgimento degli stakeholder nei 4 livelli – inform, consult, involve e collaborate – le cui differenze probabilmente non sono immediatamente colte.

**Tab. 1 - Valore nelle domande relative alla potenziale efficacia dei metodi, strumenti e tecniche. Percentuale sul totale degli intervistati**

Strumenti e tecniche	Livello di coinvolgimento	Progettazione		Strumenti e tecniche	Livello di coinvolgimento	Attuazione	
<i>Produzione di opuscoli e locandine</i>	Inform	26,1	43,5	<i>Metodi comuni online (seminari, ecc)</i>	Inform	26,1	43,5
	Consult	39,1	52,2		Consult	30,4	47,8
	Involve	39,1	47,8		Involve	30,4	47,8
	Collaborate	39,1	52,2		Collaborate	30,4	52,2
<i>Informazioni su interessi specifici degli stakeholder</i>	Inform	26,1	43,5	<i>Metodi auditivi con tecniche qualitative per gruppi di lavoro</i>	Inform	30,4	43,5
	Consult	34,8	47,8		Consult	30,4	47,8
	Involve	34,8	52,2		Involve	30,4	47,8
	Collaborate	39,1	52,2		Collaborate	30,4	52,2
<i>Pubblicazione di agende, report, e altro materiale rilevante</i>	Inform	30,4	39,1	<i>Metodi auditivi con tecniche individuali quantitative</i>	Inform	30,4	43,5
	Consult	34,8	52,2		Consult	30,4	47,8
	Involve	34,8	52,2		Involve	30,4	47,8
	Collaborate	39,1	56,5		Collaborate	30,4	47,8
<i>Web site</i>	Inform	26,1	43,5	<i>Metodi auditivi con tecniche individuali qualitative</i>	Inform	30,4	43,5
	Consult	34,8	52,2		Consult	30,4	47,8
	Involve	30,4	52,2		Involve	30,4	47,8
	Collaborate	30,4	52,2		Collaborate	30,4	47,8
<i>Piattaforme/ Apps dedicate</i>	Inform	26,1	43,5	<i>Ricerca-azione</i>	Inform	30,4	43,5
	Consult	34,8	52,2		Consult	34,8	47,8
	Involve	34,8	52,2		Involve	30,4	43,5
	Collaborate	34,8	52,2		Collaborate	30,4	47,8
<i>Mailing list</i>	Inform	34,8	43,5	<i>Tecniche di gruppo</i>	Inform	30,4	43,5
	Consult	34,8	47,8		Consult	34,8	47,8
	Involve	30,4	52,2		Involve	34,8	47,8
	Collaborate	30,4	52,2		Collaborate	34,8	47,8
<i>Newsletter</i>	Inform	26,1	43,5	<i>Tecniche di negoziazione</i>	Inform	34,8	43,5
	Consult	34,8	52,2		Consult	39,1	47,8
	Involve	34,8	52,2		Involve	39,1	47,8
	Collaborate	34,8	52,2		Collaborate	39,1	47,8
<i>Social media</i>	Inform	30,4	43,5	<i>Tecniche per la modifica/ gestione del conflitto</i>	Inform	30,4	43,5
	Consult	30,4	52,2		Consult	34,8	47,8
	Involve	34,8	52,2		Involve	34,8	47,8
	Collaborate	34,8	52,2		Collaborate	34,8	47,8
<i>Eventi/ seminari/ conferenze in presenza e online</i>	Inform	26,1	43,5	<i>Creazione di comitati multi-stakeholder</i>	Inform	30,4	43,5
	Consult	30,4	47,8		Consult	34,8	47,8
	Involve	30,4	56,5		Involve	30,4	47,8
	Collaborate	30,4	56,5		Collaborate	34,8	47,8
<i>Metodi comuni: workshops in presenza, eventi</i>	Inform	26,1	43,5	<i>Budgeting partecipativo</i>	Inform	30,4	43,5
	Consult	30,4	43,5		Consult	34,8	47,8
	Involve	30,4	43,5		Involve	34,8	47,8
	Collaborate	30,4	47,8		Collaborate	34,8	47,8

La successiva fig. 4 sintetizza i valori medi delle risposte date dagli intervistati a queste domande. Complessivamente si evidenzia che gran parte delle tecniche proposte presenta, per ciascuna fase del processo partecipativo e per ciascun livello di coinvolgimento, valori medi elevati (>3); questo è coerente con l'importanza, segnalata in apertura, assegnata dagli intervistati all'attivazione di processi partecipativi. Inoltre su gran parte delle tecniche presentate la figura mostra che i livelli *inform* (cerchi azzurri), *consult* (cerchi

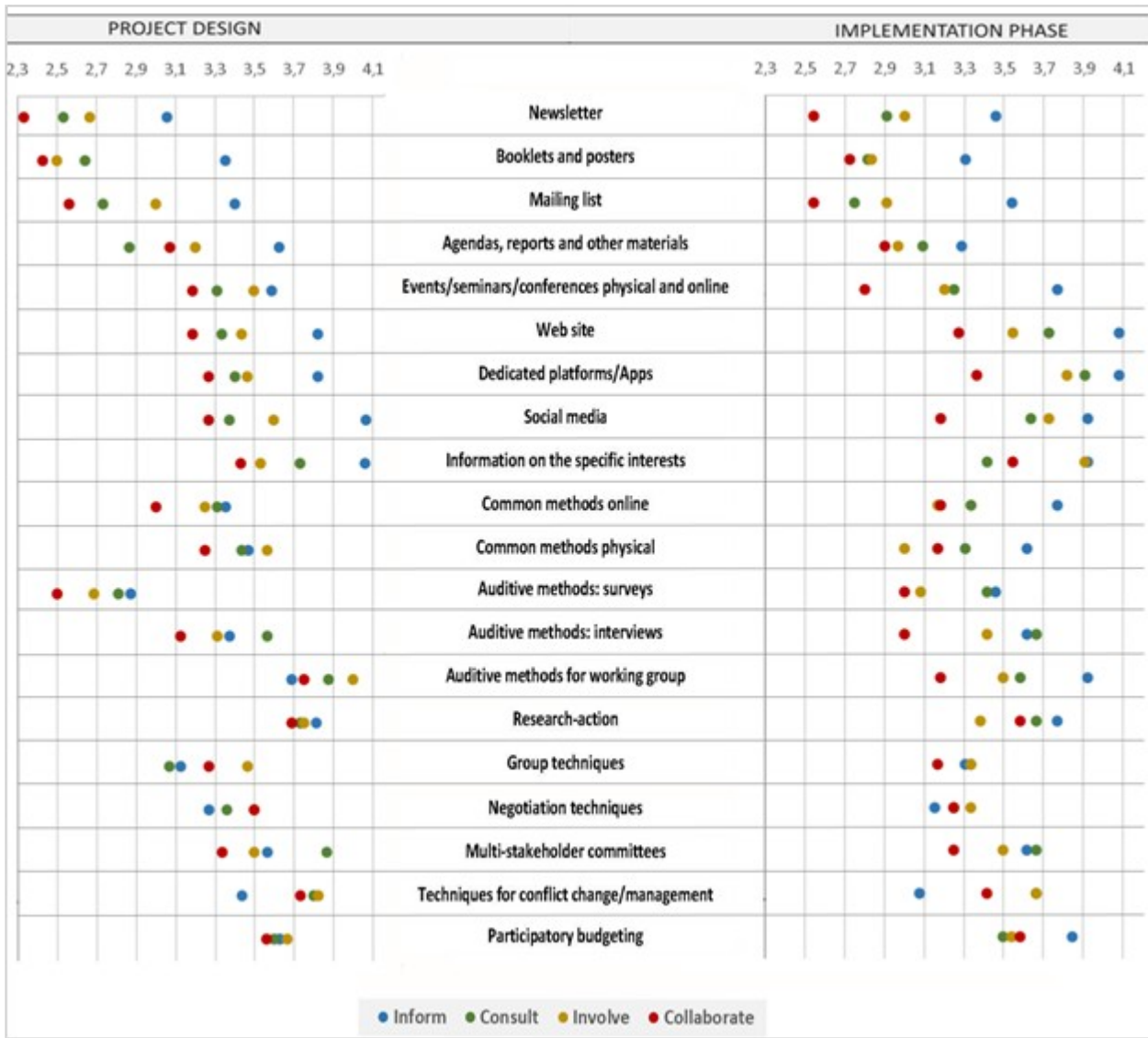
verdi) e, in misura minore, *involve* (cerchi gialli) presentano valori medi più elevati rispetto al *collaborate* (cerchi rossi).

Entrando più nello specifico, un primo gruppo di strumenti e tecniche è costituito da una serie di strumenti di carattere informativo che forniscono un'informazione a senso unico agli *stakeholder* da parte del proponente, senza una loro interazione: newsletter; produzione di opuscoli e locandine; mailing list; pubblicazione di agende, report e altri materiali rilevanti; eventi, seminari, conferenze in presenza e online, siti web, piattaforme o app dedicate; informazione su interessi specifici degli stakeholder. Comprende, inoltre, i social media, che possono presupporre un grado maggiore di interazione ma si caratterizzano comunque per la loro natura prevalentemente informativa. In coerenza con questa loro natura, osservando la figura si evidenzia che i valori medi più elevati riguardano proprio il livello di coinvolgimento *inform* e, a seguire, il livello *consult*; sono, invece, considerate mediamente meno efficaci nei livelli *involve* e *consult*, che presuppongono una maggiore intensità di partecipazione. Un'altra osservazione che può essere fatta riguarda la minore efficacia complessiva che, tra queste tecniche, hanno le newsletter, la produzione di booklets and posters e le mailing list.

Un secondo gruppo di tecniche fa riferimento ai metodi comuni come workshop in presenza, eventi informali (World Café - district walk etc) e ai metodi comuni online (seminari, workshop, etc.). Anche in questo caso si osserva una minore efficacia di tali metodi nel livello *consult*; inoltre, entrambe le tecniche sono considerate maggiormente efficaci nella fase di implementazione rispetto a quella di progettazione.

Gli strumenti presentati successivamente presuppongono un grado di interazione e un'intensità di partecipazione maggiori rispetto alle precedenti. Vi sono, anzitutto, metodi auditivi, che possono utilizzare tecniche qualitative individuali (indagini), tecniche quantitative individuali (interviews) o tecniche qualitative per gruppi di lavoro (focus group, brainstorming, etc.) e la ricerca-azione, una metodologia che presenta una natura collaborativa e può comprendere diverse tecniche di auditive, finalizzate a migliorare i contesti e le pratiche entro cui si realizza. La figura mostra che, nonostante la maggiore intensità di partecipazione degli stakeholder che queste tecniche presuppongono, nel complesso gli intervistati le considerano maggiormente efficaci nei livelli *inform* e *consult*. Inoltre, tra queste tecniche sono considerate potenzialmente più efficaci i metodi auditivi per i gruppi di lavoro e la ricerca-azione, soprattutto nella fase di progettazione.

**Fig. 4 – La potenziale efficacia di una serie di metodi, strumenti e tecniche differenziate dalla fase di processo partecipativo e dal livello di coinvolgimento. Valori medi.**



Anche le restanti tecniche che sono state presentate – tecniche di gruppo basate su simulazione/role play/Open Space Technology etc.; tecniche di negoziazione (distributiva, posizionale, integrativa (or creativa); creazione di comitati multi-stakeholder; tecniche per il cambio/gestione del conflitto; budgeting partecipativo – sono ritenute mediamente meno efficaci per favorire la collaborazione degli stakeholder (cerchi rossi). In particolare, la costituzione di comitati multistakeholder, che era stata identificata nel benchmarking report come lo strumento partecipativo più utilizzato, viene ritenuta dagli intervistati trentini più efficace per garantire *inform* e *consult* e meno efficace nel favorire *involve* e *collaborate*.

### ↳ Camera di Commercio e Industria di Vratsa (Bulgaria)

La Camera di Commercio e Industria di Vratsa intende definire un piano di azione finalizzato all'elaborazione di un documento che spieghi in dettaglio come saranno applicate le lezioni apprese dalla collaborazione al fine di migliorare l'attuazione del Programma Operativo "Innovazione e Competitività" (Programma "Imprese e Competitività" 2021-2027), nella regione nord occidentale della Bulgaria. Tale documento dovrà specificare la natura delle azioni da compiere, gli attori coinvolti, i costi (nel caso ve ne fossero) e le fonti di finanziamento (nel caso ve ne fossero). Questo piano di azione fornirà raccomandazioni dirette sulle misure da porre in atto per l'implementazione delle politiche riguardanti le necessità di Vratsa in materia di innovazione (sia tecnologica che sociale). I settori di intervento del Piano di Azione Locale della CCIAA di Vratsa saranno il Dialogo Sociale, la Ricerca e l'Innovazione, il Welfare e la Coesione Sociale. Grazie al PAL (Piano di Azione Locale), prevediamo un miglioramento della gestione dello strumento operativo strategico proposto. Ciò significa che l'organizzazione potrà fornire suggerimenti per il processo di implementazione delle proposte progettuali previste per migliorare l'efficacia delle misure. Il PAL costituirà un utile percorso formativo per identificare le misure riguardanti le necessità di Vratsa in materia di innovazione (sia tecnologica che sociale).

I principali stakeholder da coinvolgere fanno parte delle seguenti organizzazioni/istituzioni: Ministero dell'Economia, Ministero per lo Sviluppo Regionale e per il Pubblico Impiego, esperti nel settore delle Camere di Commercio e Industria, autorità distrettuali dell'area nord occidentale della Bulgaria, comuni della regione di Vratsa, agenzie regionali per l'impiego, BAS – Accademia Bulgara delle Scienze, organizzazioni per il supporto alle imprese. Gli stakeholder visiteranno i paesi partner per apprendere le *best practices* (visite reciproche) e incontreranno i rispettivi esperti. Gli esperti di queste organizzazioni/istituzioni parteciperanno alle discussioni e alla stesura del Piano d'Azione.

Di seguito vengono riportati i criteri ritenuti più importanti per la selezione degli stakeholder da coinvolgere nel Piano d'Azione:

- ↳ Livello di interesse e interesse ad essere coinvolto
- ↳ Capacità di offrire un supporto materiale
- ↳ Capacità di mantenere la discussione e il dialogo pubblico
- ↳ Partecipazione pregressa a progetti analoghi
- ↳ Capacità di comunicare tramite un'ampia gamma di media
- ↳ Conoscenze e competenze specifiche
- ↳ Pregressa partecipazione a network e progetti

Il sondaggio ha coinvolto quattro rappresentanti del Dipartimento. Di questi, il 75% considera molto utile l'adozione della collaborazione strategica multi-stakeholder per implementare i Piani d'Azione, mentre il 25% la ritiene abbastanza opportuna. Tutti gli intervistati ritengono che gli stakeholder dovrebbero essere coinvolti nelle fasi di elaborazione e attuazione/monitoraggio; il 75% di loro crede che il coinvolgimento sia appropriato nella fase di valutazione, mentre solo uno degli intervistati coinvolgerebbe gli stakeholder nella fase di pianificazione operativa. Nell'insieme, considerando lo spettro di coinvolgimento, tutti i livelli - informazione, consultazione, coinvolgimento, collaborazione – sono considerati abbastanza o molto appropriati.

### **Relazione sul sondaggio degli stakeholder**

Il sondaggio ha coinvolto 32 stakeholder - principalmente donne (87,5 %) - la maggior parte dei quali aveva tra i 35 e i 44 anni (50,0%) e tra i 45 e i 64 anni (40,62%); 3 persone avevano meno di 35 anni. Tutti gli intervistati possedevano un alto livello di istruzione.

La maggior parte degli stakeholder intervistati erano rappresentanti di un'organizzazione della società civile (21,85%) e rappresentanti amministrativi (18,75%). Seguivano con il 9,38% i datori di lavoro, le associazioni lavorative/sindacati e i network internazionali. Il maggior segmento di persone intervistate proveniva da altri settori (28,13%), dalla Pubblica Amministrazione (18,75%), da servizi per il commercio e le imprese (ciascuno con il 15,62%) e dal settore dell'istruzione/formazione (12,50%).

20 stakeholder hanno dichiarato di avere maturato **esperienze pregresse in processi partecipativi** (62,5%):

- ◆ Sviluppo e co-elaborazione di progetti europei e internazionali, progetti transfrontalieri;

- ◆ Instaurazione di partnership e network internazionali;
- ◆ Partecipazione a gruppi di discussione e a gruppi di lavoro;
- ◆ Partecipazione a gruppi settoriali di EEN (Enterprise Europe Network) e Europe Direct;
- ◆ Discussioni con la pubblica amministrazione (Distretti e Comuni).

Secondo il parere degli intervistati, l'adozione della strategia di collaborazione multi-stakeholder per trovare possibili soluzioni per far fronte a problemi di natura economica, sociale e ambientale è molto utile (50%) e abbastanza utile (43,75%).

La maggior parte degli stakeholder intervistati hanno considerato la fase di elaborazione come la più adeguata al coinvolgimento degli stakeholder (65,63%), seguita dalle fasi di attuazione/monitoraggio e valutazione (56,25%), mentre il loro coinvolgimento nella pianificazione operativa è risultato appropriato per il 53,12% delle persone intervistate.

Il grafico 1 mostra il livello di coinvolgimento, misurato secondo i 4 livelli indicati, ovvero informazione, consultazione, coinvolgimento, collaborazione (considerati i più appropriati per ciascuna fase del progetto). I punteggi variavano da 1- molto appropriato per tutte le fasi a 4 -non appropriato per ciascuna fase e livello di coinvolgimento e per l'opportunità di coinvolgere altri stakeholder. Il grafico in questione mostra un ulteriore risultato, coerente con le osservazioni del report di benchmarking: per ogni fase del progetto, i punteggi più alti sono collegati alla fase di elaborazione del progetto, la fase più importante del processo.

Metà degli intervistati, il 56,67% possiede esperienza nella gestione di processi partecipativi.

Il sondaggio ha analizzato i punteggi relativi all'importanza attribuita ai 17 criteri (grafico 2) che possono guidare questo processo, che variano da 1-poca importanza a 5-molta importanza. Essi sono raggruppati in 4 aspetti:

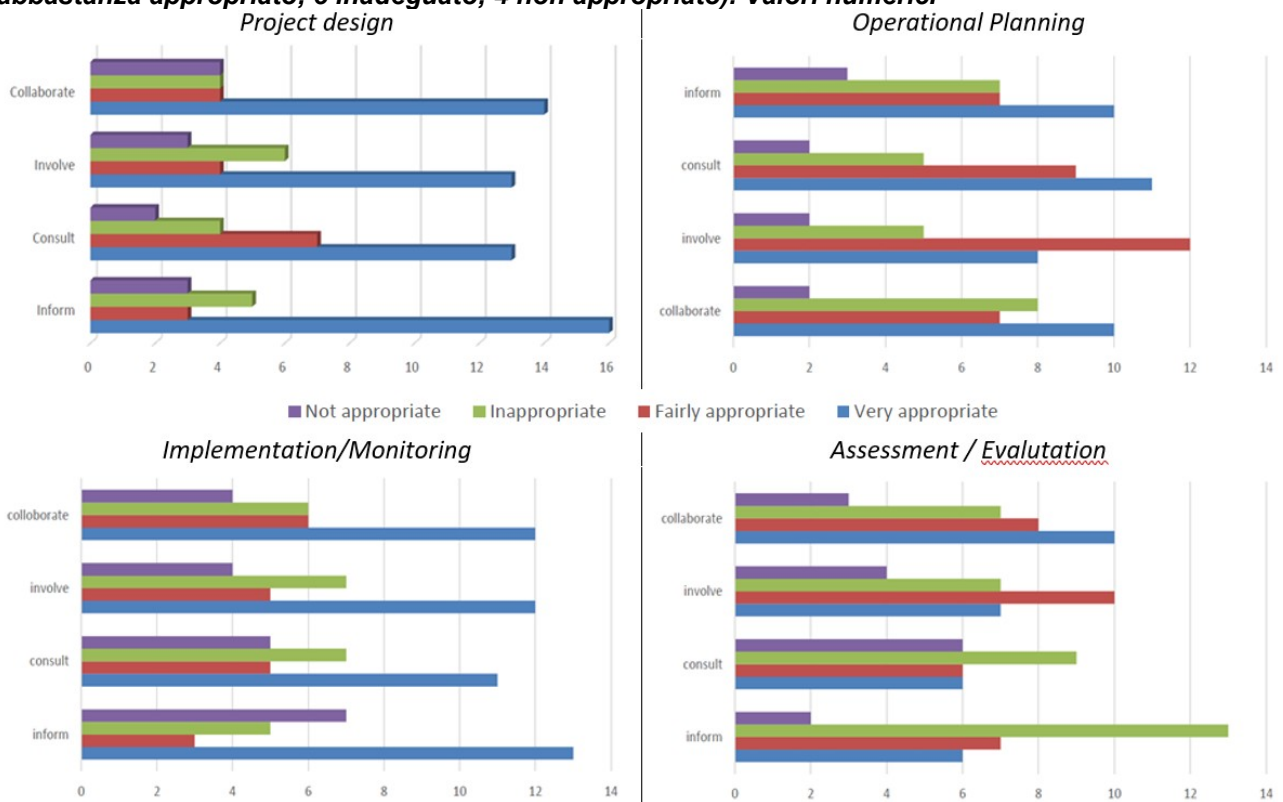
- **Capitale sociale**, il livello di connessione e potere di network di ogni stakeholder. Il capitale sociale sottintende anche il livello di riconoscimento di ogni stakeholder all'interno della comunità.
- **Capitale economico**, la capacità dello stakeholder in questione di contribuire economicamente al processo, sia come donatore che come moltiplicatore di risorse o come attore sul mercato del lavoro.
- **Capitale umano**, le abilità e conoscenze che hanno i rappresentanti degli stakeholder nel settore specifico di interesse per il processo. L'aspetto del capitale umano implica anche la capacità dello stakeholder di condividere in maniera efficace le proprie conoscenze/abilità a favore della comunità.
- **Capitale politico**, il livello di fiducia dell'autorità pubblica nei confronti dello stakeholder, così come la capacità di quest'ultimo di avere una posizione politica sull'argomento in questione.

Il grafico indica il punto di vista degli intervistati in merito al livello di importanza attribuito ai criteri impiegati nella selezione degli stakeholder che un'amministrazione responsabile di un programma/progetto dovrebbe considerare.

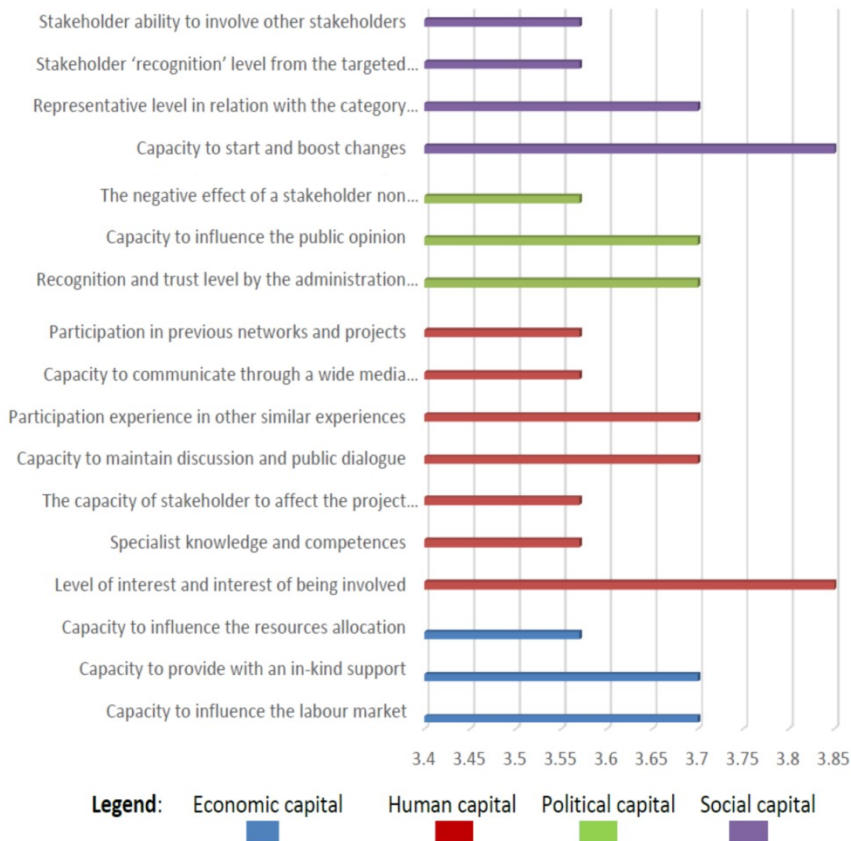
L'aspetto del capitale umano è ritenuto il più importante, con un punteggio di 3,85; segue il capitale sociale, mentre il capitale economico e il capitale politico rivestono un'importanza intermedia.



**Grafico 1: in relazione alle diverse fasi del Piano di Azione (elaborazione del progetto, pianificazione operativa, attuazione, valutazione) qual è il livello di coinvolgimento degli stakeholder più appropriato considerando i 4 seguenti livelli (informazione, consultazione, coinvolgimento, collaborazione)? Indicare nelle rispettive caselle un valore da 1 a 4 (1 molto appropriato; 2 abbastanza appropriato; 3 inadeguato; 4 non appropriato). Valori numerici**



**Grafico 2 – Valutazione dell'importanza dei seguenti criteri nel processo di identificazione degli stakeholder (da 1-poca importanza a 5-molta importanza). Valori medi**



I due seguenti quesiti del sondaggio hanno analizzato la potenziale efficacia di una serie di metodi, strumenti e tecniche differenziate per fase di partecipazione al processo. Sono state utilizzate due tabelle, una per l'elaborazione del progetto, l'altra per la fase di attuazione. Agli intervistati è stato chiesto di indicare, per ciascuna delle 20 tecniche proposte e per i 4 livelli di partecipazione (informazione, consultazione, coinvolgimento, collaborazione), un punteggio da 1-poco efficace a 5-molto efficace.

**Tabella 1 – La potenziale efficacia di una serie di metodi, strumenti e tecniche differenziate per fase di partecipazione al processo e per livello di coinvolgimento**

Strumenti, tecniche	Livello di coinvolgimento dello stakeholder	Elaborazione del progetto	Attuazione del progetto
Poster di libretti di produzione	informazione	33,33	37,04
	consultazione	33,33	33,33
	coinvolgimento	33,33	29,63
	collaborazione	48,14	29,63
Informazioni sugli specifici interessi delle parti coinvolte	informazione	40,74	37,04
	consultazione	33,33	37,04
	coinvolgimento	37,04	44,44
	collaborazione	40,74	37,04
Pubblicazione delle agende, report e altri materiali rilevanti	informazione	48,14	44,44
	consultazione	48,14	37,04
	coinvolgimento	37,04	33,33
	collaborazione	37,04	37,04
Sito Web	informazione	59,26	44,44
	consultazione	55,56	40,74
	coinvolgimento	51,85	44,44
	collaborazione	51,85	33,33
Piattaforme/App dedicate	informazione	48,14	51,85
	consultazione	51,85	33,33
	coinvolgimento	44,44	37,04
	collaborazione	40,74	40,74
Mailing list	informazione	44,44	33,33
	consultazione	33,33	33,33
	coinvolgimento	44,44	37,04
	collaborazione	48,14	37,04
Newsletter	informazione	25,92	44,44
	consultazione	29,63	44,44
	coinvolgimento	25,92	33,33
	collaborazione	29,63	48,14
Social media	informazione	51,85	37,04
	consultazione	40,74	44,44
	coinvolgimento	55,56	40,74
	collaborazione	40,74	44,44
Eventi/seminari/conferenze in presenza e online	informazione	48,14	37,04
	consultazione	44,44	48,14
	coinvolgimento	40,74	37,04
	collaborazione	40,74	40,74
Workshop in presenza sui metodi comuni, tecniche qualitative per l'organizzazione di eventi per gruppi di lavoro	informazione	37,04	37,04
	consultazione	44,44	37,04
	coinvolgimento	48,14	37,04
	collaborazione	51,85	37,04
Metodi online	informazione	44,44	33,33
	consultazione	37,04	37,04
	coinvolgimento	44,44	33,33
	collaborazione	40,74	37,04
Metodi uditivi con tecniche quantitative individuali	informazione	37,04	29,63
	consultazione	37,04	48,14

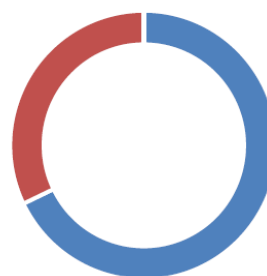
	coinvolgimento	48,14	40,74
	collaborazione	44,44	29,63
Metodi uditivi con tecniche qualitative individuali	informazione	29,63	33,33
	consultazione	37,04	33,33
	coinvolgimento	37,04	29,63
	collaborazione	37,04	37,04
Intervista sui metodi uditivi	informazione	37,04	37,04
	consultazione	33,33	29,63
	coinvolgimento	37,04	29,63
	collaborazione	33,33	25,92
Ricerca-Azione	informazione	37,04	25,92
	consultazione	33,33	29,63
	coinvolgimento	37,04	33,33
	collaborazione	33,33	33,33
Tecniche di gruppo	informazione	25,92	25,92
	consultazione	40,74	25,92
	coinvolgimento	33,33	25,92
	collaborazione	33,33	29,63
Tecniche di negoziazione	informazione	33,33	33,33
	consultazione	33,33	33,33
	coinvolgimento	37,04	33,33
	collaborazione	37,04	33,33
Tecniche per il cambiamento/gestione dei conflitti	informazione	33,33	33,33
	consultazione	40,74	33,33
	coinvolgimento	33,33	40,74
	collaborazione	33,33	40,74
Costituzioni di comitati multi-stakeholder	informazione	44,44	33,33
	consultazione	40,74	29,63
	coinvolgimento	33,33	29,63
	collaborazione	33,33	33,33
Bilancio partecipativo	informazione	37,04	33,33
	consultazione	40,74	25,92
	coinvolgimento	37,04	33,33
	collaborazione	40,74	33,33

I punteggi per i metodi, le tecniche e gli strumenti utilizzati dipendono dal progetto, dagli obiettivi e dai risultati previsti. Molte delle tecniche, strumenti e metodi possono essere applicati in diverse situazioni, ma non in ogni fase del progetto o per qualsiasi progetto.

La maggior parte delle tecniche, strumenti e metodi proposti ha un alto valore medio per ogni livello di coinvolgimento. Tutti i partecipanti sono d'accordo sull'importanza dei processi partecipativi.

La tabella finale mostra l'opinione degli intervistati circa l'importanza della comunicazione nel coinvolgimento degli stakeholder. Come mostra il grafico sottostante, la maggior parte di coloro che hanno risposto (67,8%) crede che un flusso costante di informazione e scambio sia il miglior modo di comunicare.

Stakeholders can be actively involved, if communication is



- a constant flow of information and exchanges
- an established flow of information and exchanges
- other (specify)

## ↳ Ministero per gli Affari Federali ed Europei e per lo Sviluppo Regionale della Bassa Sassonia (Germania)

Il Piano di Azione del Ministero per gli Affari Federali ed Europei e per lo Sviluppo Regionale della Bassa Sassonia intende sviluppare un sistema di *knowledge management* (gestione della conoscenza) per la partecipazione degli stakeholder in seno al ministero. Il piano prevede i seguenti passaggi:

- una checklist e un questionario da utilizzare come linee guida per la gestione degli stakeholder, per la gestione del progetto e come base per lo scambio all'interno del ministero;
- scambio all'interno del ministero relativo al questionario sulla scelta e composizione dei gruppi di stakeholder e i metodi di partecipazione degli stessi;
- scambio in merito alle lezioni apprese sulla selezione e partecipazione degli stakeholder.

Di seguito vengono riportati i criteri ritenuti più importanti per la selezione degli stakeholder da coinvolgere nel Piano d'Azione:

- Capacità di mantenere la discussione e il dialogo pubblico
- Conoscenza e competenze specifiche
- Livello rappresentativo in riferimento alla specifica categoria rappresentata
- Capacità dello stakeholder di influenzare le attività del progetto e il loro esito
- Capacità dello stakeholder di coinvolgere altri stakeholder

Il Partner specifica che il criterio principale per la scelta degli stakeholder più adatti risiede nella loro capacità di modellare i processi partecipativi all'interno dei settori ministeriali (ossia lo Sviluppo Regionale e l'Innovazione Sociale). È altresì importante la loro capacità di condividere le competenze con i colleghi per implementare la partecipazione degli stakeholder.

Il sondaggio ha coinvolto due rappresentanti che appartengono a vari enti/organizzazioni, come il Ministero per gli Affari Federali ed Europei e per lo Sviluppo Regionale della Bassa Sassonia. Uno dei partecipanti al sondaggio è il responsabile per il *project management* di DIALOG e per l'elaborazione del Piano d'azione. L'altro partecipante è il capo dell'Unità interregionale e partecipa, in qualità di supervisore, alla creazione del Piano d'azione e alla convalida di ulteriori azioni.

Entrambi considerano "non molto utile" l'adozione della strategia multi-stakeholder per l'attuazione dei Piani d'Azione poiché *"per attuare il piano di azione è necessario il consenso e l'impegno degli stakeholder, ma un approccio multi-stakeholder in tutte le fasi del processo decisionale rallenterebbe il processo di attuazione del sistema di knowledge management. Una valutazione regolare del piano di azione consentirà al contributo degli stakeholder di modellare e migliorare ulteriormente il sistema. Nella fase di elaborazione del progetto il contributo di stakeholder importanti era essenziale per la creazione di un sistema che si allineasse con i responsabili decisionali del ministero. Quando arriviamo alla fase di attuazione del piano di azione, affinché il sistema di knowledge management abbia successo, sono necessari meno contributi da parte degli stakeholder e più conformità da parte di quest'ultimi."*

### **Relazione sul sondaggio degli stakeholder**

Il sondaggio ha coinvolto un totale di 15 stakeholder, perlopiù donne (66,6%), tra i 35 e i 64 anni (93,3%), con un background accademico (il 93,3% possiede un diploma di laurea). Tutti coloro che hanno risposto al sondaggio lavorano nella Pubblica Amministrazione (ministeri) e possiedono esperienza nei processi partecipativi degli stakeholder.

Il coinvolgimento degli stakeholder è stato ritenuto rilevante in tutte le fasi del progetto:

- Alcuni sono giunti a questa conclusione basandosi sugli attuali processi partecipativi
- Tutti hanno affermato che il livello di coinvolgimento rispetto alla fase del progetto dipende dalla natura del progetto
- Informare gli stakeholder è stato considerato rilevante in tutte le fasi del progetto
- Si è riscontrata una diminuzione dell'importanza del coinvolgimento degli stakeholder in diverse fasi del progetto con un aumento del livello di coinvolgimento degli stakeholder (consultazione, coinvolgimento, collaborazione).

I criteri più importanti per la selezione degli stakeholder sono i seguenti:

- Livello rappresentativo in relazione alla categoria di appartenenza

- Capacità di mantenere la discussione e il dialogo pubblico
- Livello di riconoscimento e fiducia da parte dell'amministrazione responsabile
- Capacità dello stakeholder di influenzare le attività del progetto
- Effetti negativi della non-partecipazione dello stakeholder
- Stakeholder che fanno parte di minoranze o di gruppi che vengono discriminati

Metodi e strumenti per il processo di partecipazione e comunicazione

- Alla fine della lista, gli intervistati hanno mostrato scarsa conoscenza dei metodi elencati
- Pensare in tre dimensioni (fase del progetto, livello di coinvolgimento per metodo, sostenibilità dei metodi elencati per livello di coinvolgimento e fase del progetto) era molto complicato per gli stakeholder. Quasi tutti gli stakeholder hanno deciso di dare risposte identiche per le diverse fasi del progetto
- Quasi tutti gli intervistati hanno ritenuto che un flusso costante di informazioni e scambi fosse molto importante per la comunicazione con gli stakeholder.

Conclusioni. Lo scopo dovrebbe essere quello di:

- migliorare la conoscenza sui diversi metodi di partecipazione degli stakeholder
- determinare (consapevolmente) il livello di partecipazione degli stakeholder in base agli obiettivi dei processi partecipativi
- stabilire l'inclusione di nuovi gruppi di stakeholder.

#### ↳ Dipartimento dell'Educazione, della Cultura e dello Sport e Divisione della Salute Pubblica del Canton Ticino (Svizzera)

Il Dipartimento dell'Educazione, della Cultura e dello Sport e la Divisione della Salute Pubblica del Canton Ticino (Svizzera) intende implementare tre Piani di Azione nell'ambito del progetto Fondounimpresa, presentati come *best practice* nel Primo Report di Benchmarking. Questi Piani hanno si propongono di migliorare, a livello cantonale, la visibilità della partecipazione degli stakeholder e la collaborazione con loro nel seguente modo:

##### ■ **Piano di Azione 1. Elaborazione della newsletter di Fondounimpresa**

**Misure e obiettivi.** Creare un network di utenti e stakeholder FI che possano ricevere informazioni sulle novità di Fondounimpresa (eventi, nuovi corsi, nuove misure di interesse generale).

**Possibili Stakeholder.** Utenti di FI, scuole professionali, università, associazioni professionali, città dei mestieri, uffici regionali di collocamento - URC, sindacati, SOS Ticino, enti per lo sviluppo regionale, Yes.swiss

**Modalità.** Se possibile, invitando gli ex utenti di Fondounimpresa e gli utenti attuali.

**Difficoltà di attuazione.** Media.

##### ■ **Piano di Azione 2. Networking, incontri conviviali**

**Misure e obiettivi.** Creazione di un network tra i vari utenti ed enti coinvolti nelle attività di Fondounimpresa ("Alumni"). Creazione di network tra gli utenti stessi e tra utenti ed enti, al fine di porre le basi per uno scambio proficuo e valorizzante per ogni stakeholder coinvolto. "La somma delle singole parti vale più del risultato stesso".

**Possibili Stakeholder.** Utenti FI, insegnanti, associazioni ed enti coinvolti nelle attività di FI (LuganoNetWork, enti regionali per lo sviluppo - ERS, associazioni dei settori professionali).

**Modalità.** Organizzazione di momenti conviviali (aperti a tutti), gratuiti, a cui ogni stakeholder può partecipare (2 o più eventi all'anno). Inoltre, e a tempo debito, creazione di momenti collegiali per lo scambio di consigli, *best practice* ed esperienze imprenditoriali. I momenti conviviali possono essere organizzati nel seguente modo:

- ◆ da una categoria professionale
- ◆ su una tematica generica

**Difficoltà di attuazione.** Bassa, l'organizzazione è semplice e centralizzata.

**Criticità.** Non è ancora possibile invitare gli ex utenti di FI. Deve essere creato un modulo di risoluzione per il trattamento dei dati.

##### ■ **Piano di Azione 3. Eventi in collaborazione con gli stakeholder**

**Misure e obiettivi.** Gli eventi mirano a promuovere la cultura imprenditoriale nella regione attraverso la condivisione degli stakeholder.

**Possibili Stakeholder.** Scuole professionali, università, associazioni professionali, città dei mestieri, uffici regionali di collocamento – URC, sindacati, SOS Ticino, enti per lo sviluppo regionale, Yes.swiss

**Modalità.** Alcuni esempi:

- ✓ "Presentazioni in classe" (studenti scolastici) o presentazioni al gruppo (ad es. la presentazione che lo staff di SOS Ticino ha dedicato alle misure lavorative)
- ✓ "Simulazioni imprenditoriali per studenti, competizioni per start-up" (Yes.swiss)
- ✓ "Festival della sostenibilità" in collaborazione con enti da definire

**Difficoltà di attuazione.** Alta, a causa dell'elevato utilizzo di risorse.

Di seguito vengono riportati i criteri ritenuti più importanti per la selezione degli stakeholder da coinvolgere nel Piano di Azione:

- Livello di interesse e interesse ad essere coinvolto
- Capacità dello stakeholder di influenzare le attività del progetto e il loro esito
- Conoscenza e competenze specifiche
- Livello di riconoscimento e fiducia da parte dell'amministrazione coinvolta

Il sondaggio ha coinvolto 4 persone con funzioni di responsabilità all'interno del Dipartimento. Di questi, il 25% considera molto utile l'adozione della collaborazione multi-stakeholder per implementare i Piani di Azione, mentre il 25% la ritiene abbastanza utile.

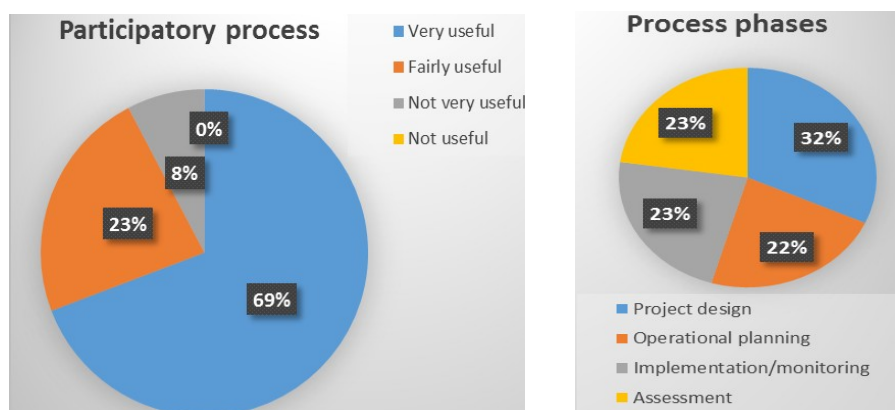
### **Relazione sul sondaggio degli stakeholder**

Il sondaggio ha coinvolto 15 stakeholder - uomini (53,33%), donne (46,67%) – che avevano un'età compresa tra i 35 ai 44 anni (66,67%), tra i 45 e i 64 anni (26,67%) e tra i 25 e i 34 anni (6,67%). Il 46,67% degli intervistati ha una laurea, il 20% ha un'istruzione post-universitaria e il 33,33% ha un diploma di scuola superiore.

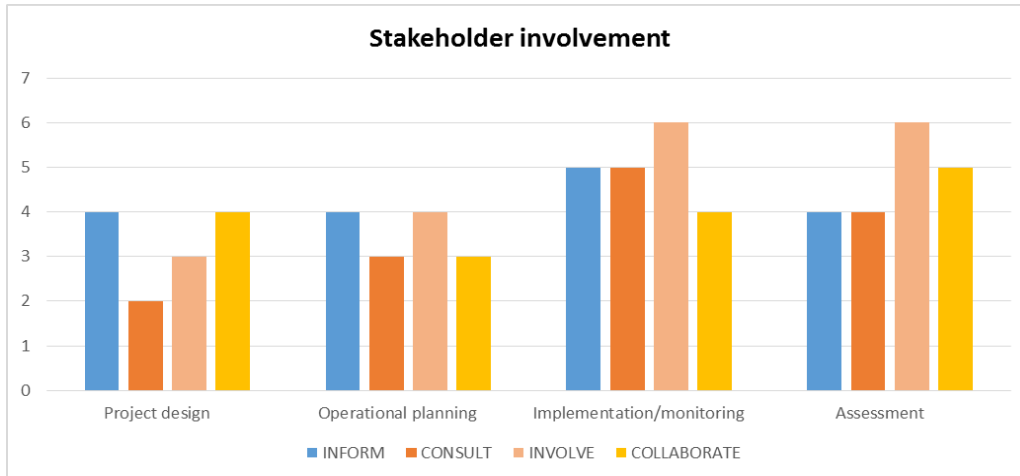
Il ruolo professionale dei partecipanti non è stato specificato, ma la maggior parte di loro lavora nella Pubblica Amministrazione del Canton Ticino.

**Il processo partecipativo.** Secondo il parere degli intervistati, l'adozione della strategia di collaborazione multi-stakeholder per trovare possibili soluzioni per far fronte a problemi di natura economica, sociale e ambientale è "molto utile" (60%).

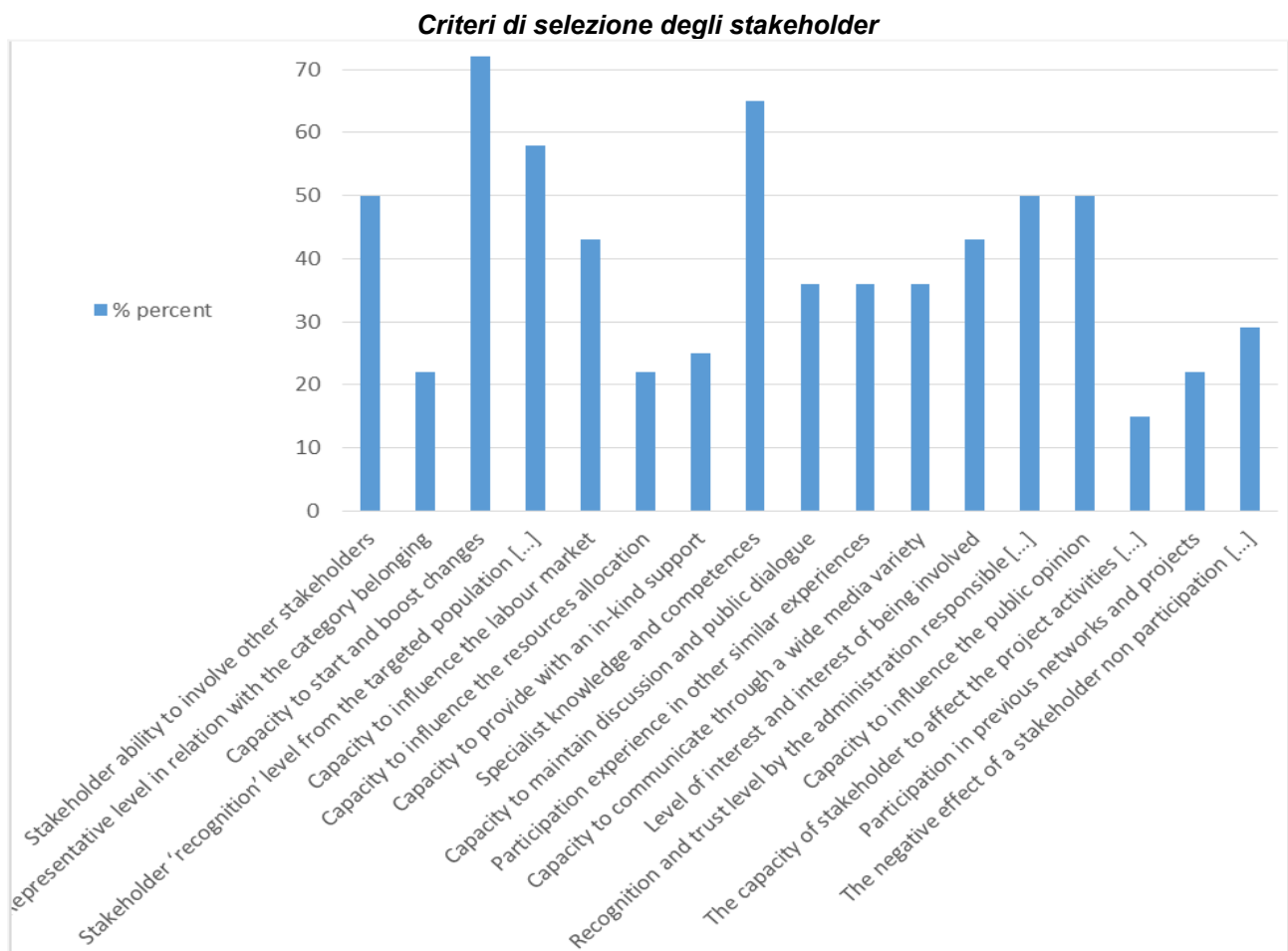
Le fasi del processo in cui gli stakeholder dovrebbero essere coinvolti sono tutte importanti, tuttavia la fase di "elaborazione del progetto" è considerata la più utile.



Il seguente grafico mostra come il processo partecipativo (coinvolgimento degli stakeholder) venga considerato importante in tutte le fasi del processo e a quale livello (informazione, consultazione, coinvolgimento, collaborazione). In generale, il coinvolgimento degli stakeholder in tutte le sue forme è considerato più importante nelle fasi di attuazione e valutazione.

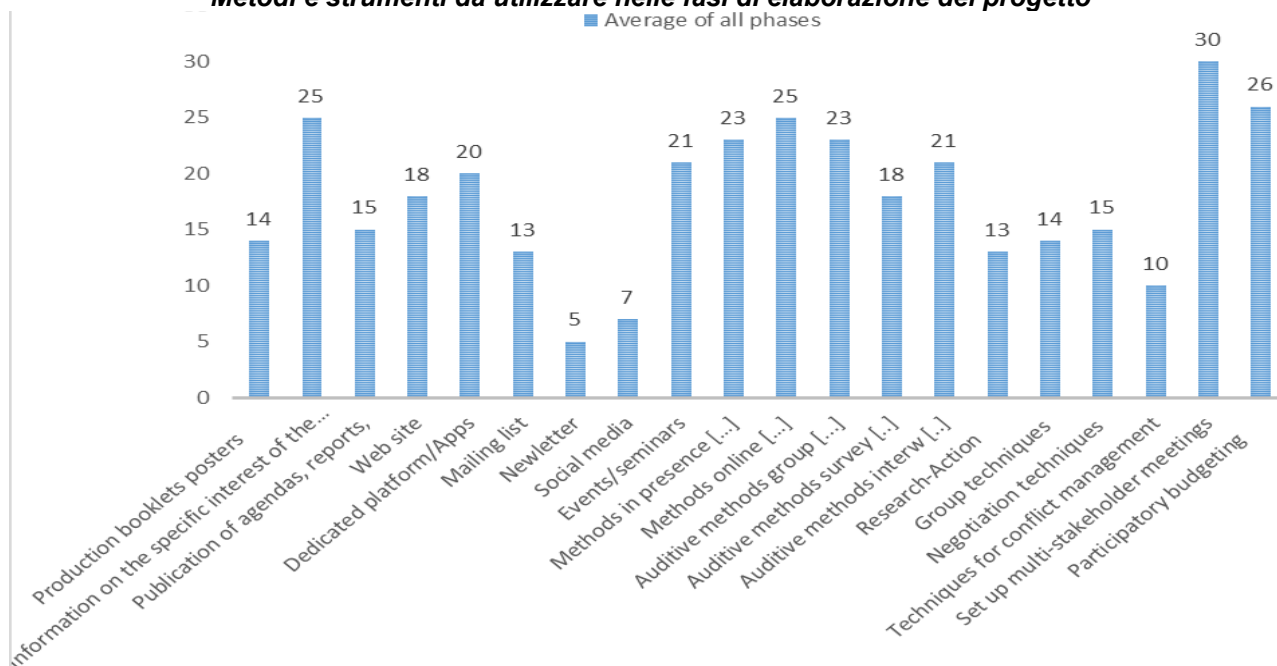


Il seguente grafico mostra i criteri utilizzati per la selezione degli stakeholder, molto diversi tra di loro. I criteri più importanti sono “la capacità di iniziare e rafforzare gli scambi” (70%), “le conoscenze e competenze specifiche” (65%) e “il livello di riconoscimento degli stakeholder da parte della popolazione interessata”.



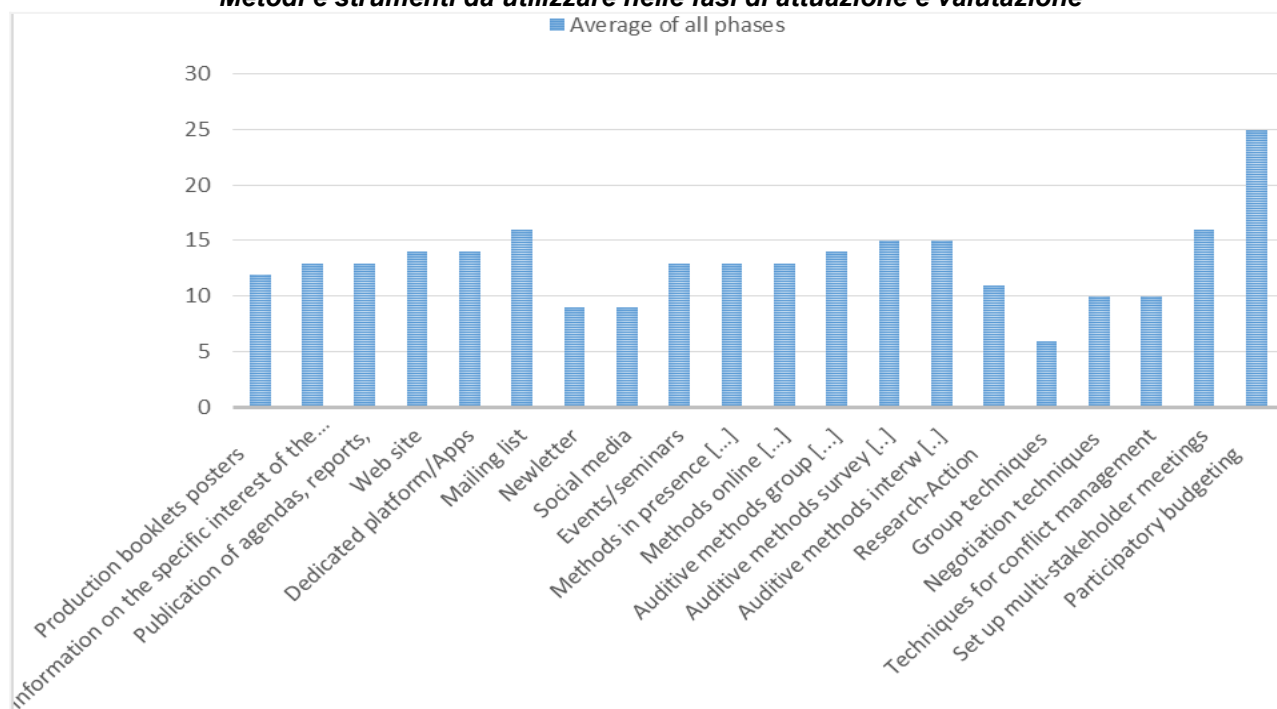
**Metodi e strumenti per il processo partecipativo.** Agli intervistati è stato chiesto di valutare una lista di metodi e strumenti da impiegare nel “processo partecipativo” durante le fasi di “elaborazione del progetto”. I più importanti sono stati “l’organizzazione di incontri multistakeholder” e il “bilancio partecipativo”. Nel seguente grafico sono rappresentati tutti i metodi e gli strumenti.

### Metodi e strumenti da utilizzare nelle fasi di elaborazione del progetto



Sono state poste le stesse domande a proposito della fase di “attuazione e valutazione”. Dal seguente grafico si evince che il “bilancio partecipativo” è considerato il criterio più importante.

### Metodi e strumenti da utilizzare nelle fasi di attuazione e valutazione



Gli intervistati sono stati interpellati anche sull'importanza della comunicazione nel coinvolgimento degli stakeholder. Il tipo di comunicazione preferito prevede un flusso costante di informazioni e scambi.



## ↳ Giunta delle Comunità della Castiglia-La Mancia (Spagna)

La Giunta delle Comunità della Castiglia-La Mancia intende attuare due Piani di Azione:

1. **Consiglio per il Dialogo Sociale della Castiglia-La Mancia.** Il Consiglio per il Dialogo Sociale della Castiglia-La Mancia dovrebbe essere istituito nei prossimi mesi. Sarà uno strumento utile per istituzionalizzare il dialogo sociale in conformità con la Legge 8/2019 del 13 dicembre, in merito alla partecipazione della Castiglia-La Mancia. Lo scopo è quello di analizzare gli strumenti e i metodi utilizzati per il funzionamento di uno strumento trasversale di dialogo sociale tra l'amministrazione regionale della Castiglia-La Mancia, i cittadini e gli agenti sociali. Verranno valutati diversi metodi e tecniche di partecipazione. L'ambito di intervento è quindi il dialogo sociale.
2. **Partnership pubblico-privata per la gestione dei fondi EU.** Per raggiungere l'efficienza e l'assorbimento dei nuovi fondi EU derivanti dall'emergenza Covid-19, sarà necessario lavorare/cooperare/elaborare progetti concreti con il settore privato, rivolti a settori molto diversi, ma accomunati dal principio di sostenibilità. Questo progetto, ancora in una fase iniziale di sviluppo, si propone di analizzare il ruolo del dialogo nell'attuazione di questi progetti. Verranno valutati diversi metodi e tecniche di partecipazione. L'ambito di intervento è la pianificazione dei fondi EU.

Di seguito vengono riportati i criteri ritenuti più importanti per la selezione degli stakeholder da coinvolgere nel Piano di Azione:

- Capacità dello stakeholder di influenzare le attività del progetto e il loro esito
- Livello di riconoscimento e fiducia da parte dell'amministrazione coinvolta
- Capacità dello stakeholder di coinvolgere altri stakeholder
- Esperienza partecipativa in altri processi analoghi
- Capacità di influenzare il mercato del lavoro

Il Partner aggiunge anche i seguenti criteri rilevanti:

- Mettere a disposizione la propria esperienza nei processi di partecipazione
- Proporre idee
- Aggiungere le necessità dei settori da loro rappresentati
- Mostrare le debolezze delle politiche pubbliche attuate precedentemente dal punto di vista del settore privato
- Partecipare alle decisioni relative al progetto

La partecipante al sondaggio appartiene all'amministrazione regionale della Castiglia-La Mancia (Spagna) e ricopre il ruolo di Vice Ministra del Lavoro, del Dialogo Sociale e del Welfare Lavorativo. Nell'ambito del Piano di Azione, coordina gli aspetti del progetto riguardanti i nostri stakeholder ed elabora le linee guida del Piano di Azione. Considera "abbastanza utile" l'adozione della strategia di collaborazione multi-stakeholder per l'attuazione del Piano di Azione poiché ritiene che per entrambi i Piani di Azione "*dobbiamo sfruttare gli strumenti generati nel progetto DIALOG per avere dei pareri e valutare l'efficacia dei metodi e degli strumenti utilizzati nell'esercizio necessario del dialogo e della cooperazione. Ciò non pregiudica il fatto che potrebbe essere necessario adeguare gli strumenti disponibili per effettuare tale valutazione*". E aggiunge: "*La partecipazione degli stakeholder nella fase di valutazione non è sempre necessaria. In alcuni casi gli stakeholder possono considerare importanti alcuni aspetti che, dal punto di vista di un governo regionale, potrebbero non essere così importanti e viceversa. Tuttavia, lo riteniamo auspicabile*".

### **Relazione sul sondaggio degli stakeholder**

23 stakeholder hanno partecipato al sondaggio, con una presenza equilibrata tra uomini e donne (47,8%) e una persona che non ha voluto dichiarare il proprio genere. La maggior parte dei partecipanti aveva un'età compresa tra i 45 e i 64 anni (73,9%) e tra i 35 e i 44 anni (21,7%), mentre solo una persona aveva più di 64 anni. Per quanto riguarda la loro istruzione, l'86,9% degli intervistati aveva una laurea o un'istruzione post-universitaria, mentre solo il 13,1% di loro aveva un diploma di scuola superiore. Per quanto riguarda invece la loro qualifica professionale, la maggior parte degli stakeholder sono rappresentanti della Comunità Autonoma della Castiglia-La Mancia (9), rappresentanti di associazioni e sindacati (5), rappresentanti di

centri di ricerca (3), e rappresentanti dei datori di lavoro (2); tra i rimanenti vi è 1 esperto e 3 soggetti catalogati come “Altro”. Se prendiamo in considerazione gli ambiti lavorativi delle persone intervistate, la categoria più rappresentata è quella dell’Istruzione e Formazione (34,8%), seguita dalla Pubblica Amministrazione (17,4%) e dalla categoria dei Servizi per le Imprese (13,1%). Nella categoria “Altro” sono presenti i sindacati, le associazioni di categoria e le Camere di Commercio e si indica inoltre che è presente una persona per ciascuna delle sezioni Industria, Commercio e Turismo.

14 stakeholder hanno dichiarato di possedere esperienza pregressa nei processi partecipativi. In 6 casi (su 14), le esperienze sono state molteplici, nei restanti 8 casi le esperienze sono state occasionali. Alcuni dei progetti/processi partecipativi indicati sono i seguenti:

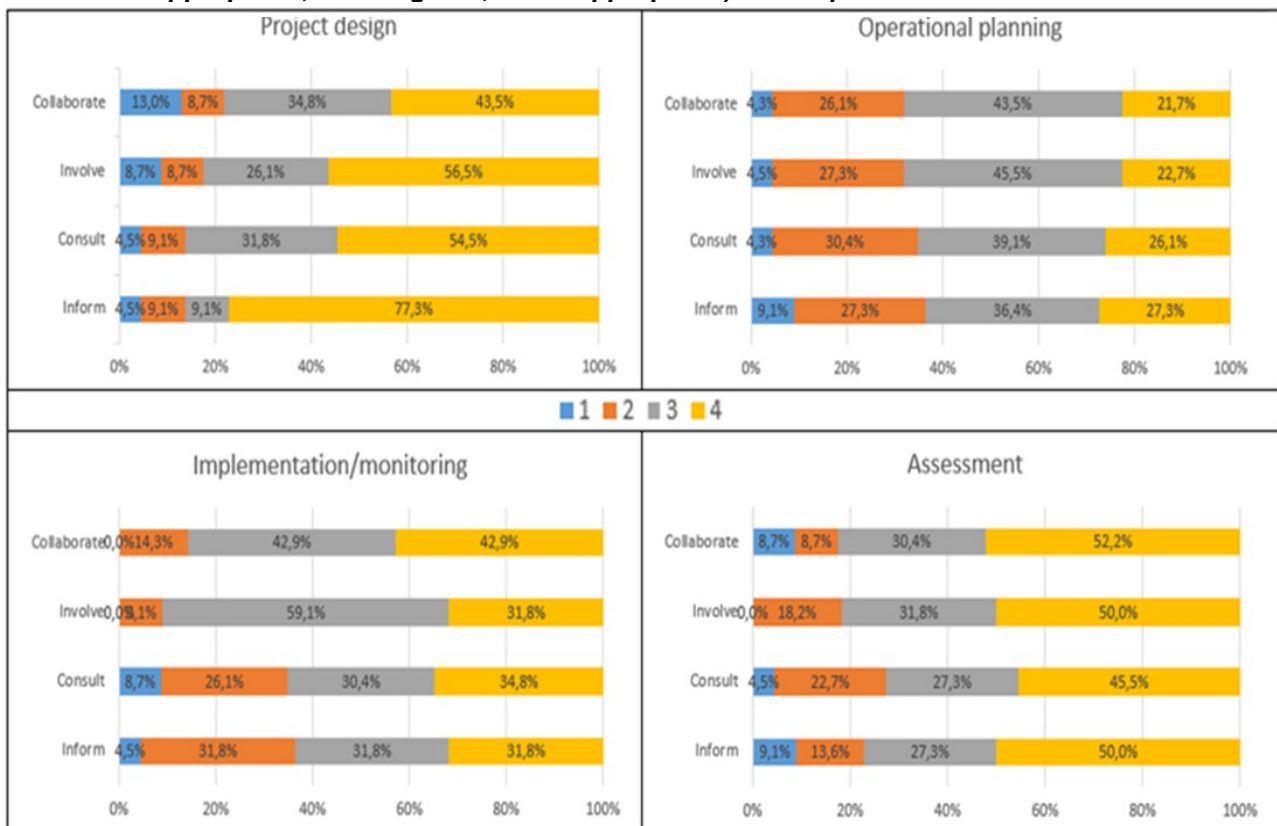
- Piano per la Ripresa della Castiglia-La Mancia;
- Pianifica il Futuro (Plan Adelante);
- Strategia per il corridoio di Henares;
- Patto per il rilancio economico 2015-2020;
- Patto per il rilancio dell’economia e del lavoro 2020-2024;
- Pianificazione strategica per lo sviluppo locale;
- Comitato Economico e Sociale (CES) della Castiglia-La Mancia;
- Consiglio dell’Agricoltura;
- Consiglio consultivo per le telecomunicazioni.

Secondo il parere degli intervistati, l’adozione della strategia di collaborazione multi-stakeholder per trovare possibili soluzioni per far fronte a problemi di natura economica, sociale e ambientale è molto utile (62,5%) e abbastanza utile (34,8%). In particolare, la maggior parte dei partecipanti considera la fase di elaborazione come la più adeguata al coinvolgimento degli stakeholder (95,6%), seguita dalle fasi di attuazione/monitoraggio e valutazione (78,3%), mentre il loro coinvolgimento nella pianificazione operativa è risultato appropriato per il 73,9% delle persone intervistate.

Il grafico 1 mostra il livello di coinvolgimento, misurato secondo i 4 livelli indicati, ovvero informazione, consultazione, coinvolgimento, collaborazione (considerati i più appropriati per ciascuna fase del progetto). I punteggi variavano da 1-per nulla appropriato a 4-veramente appropriato per ciascuna fase e livello di coinvolgimento e per l’opportunità di coinvolgere gli altri stakeholder.

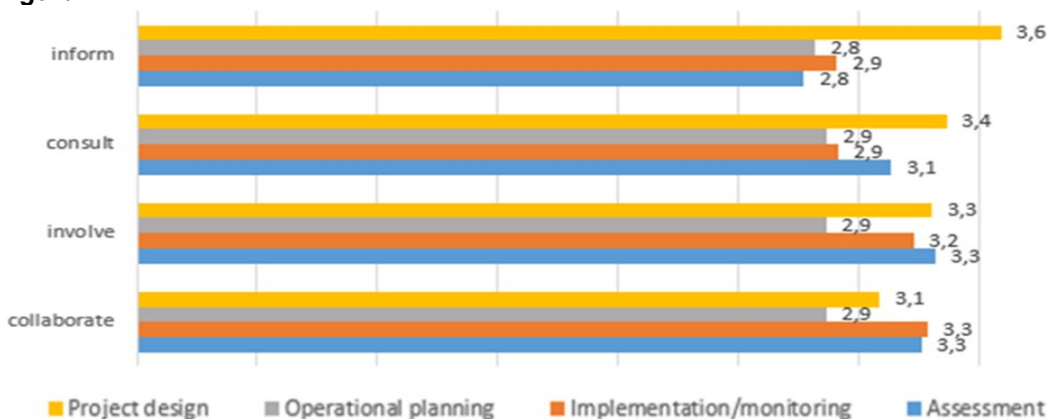
Una delle prime considerazioni ad emergere è che, rimanendo coerenti con quanto scritto precedentemente, i partecipanti hanno attribuito punteggi più alti alla fase di elaborazione del progetto, seguita dalla fase di valutazione e da quella di attuazione/monitoraggio. La Figura 2 mostra un ulteriore risultato, coerente con le osservazioni del report di benchmarking: per ciascuna fase del progetto, i punteggi più alti sono collegati con i livelli di coinvolgimento più bassi – informazione e consultazione – mentre il livello di coinvolgimento e la collaborazione sono considerati adeguati, in tutti i casi, da una percentuale minore di partecipanti al sondaggio.

**Figura 1 – in relazione alle diverse fasi del Piano di Azione (elaborazione del progetto, pianificazione operativa, attuazione, valutazione) qual è il livello di coinvolgimento degli stakeholder più appropriato considerando i 4 seguenti livelli (informazione, consultazione, coinvolgimento, collaborazione)? Indicare nelle caselle sottostanti un valore da 1 a 4 (1 molto appropriato; 2 abbastanza appropriato; 3 inadeguato; 4 non appropriato). Valori percentuali.**



La sottostante Figura 2 chiarisce ulteriormente questi risultati, mostrando i punteggi medi attribuiti dai partecipanti al sondaggio. In generale, si sottolinea l'importanza dell'attivazione del processo partecipativo, supportata da valori medi particolarmente alti, che vanno dai 2,8 ai 3,6 su una scala da 1 a 4. Il grafico evidenzia che a livelli più alti di partecipazione – collaborazione e coinvolgimento – corrispondono punteggi medi relativamente più bassi se paragonati ai livelli di informazione e consultazione. Inoltre, nella fase di elaborazione del progetto, i partecipanti al sondaggio ritengono che la possibilità dell'attivazione dei processi partecipativi sia più alta se paragonata alle altre fasi.

**Figura 2**



È particolarmente interessante analizzare le risposte date dagli intervistati in merito alle problematiche/difficoltà riscontrate durante la gestione dei processi partecipativi. Gli intervistati che hanno sperimentato tali criticità sono stati in totale 13. Di seguito vengono riportati i loro commenti:

## **Selezione**

- ↘ Selezione dei partecipanti, selezione degli strumenti metodologici e operativi più adatti.
- ↘ Comunicazione.
- ↘ Mancanza di dati o di documentazione fornita con il dovuto anticipo per essere in grado di conformarsi con i criteri.
- ↘ Mancanza di informazioni sui *follow-up*.
- ↘ Adeguata motivazione e informazione per i partecipanti.
- ↘ Ricezione di progetti normativi con poco tempo a disposizione per inserire dei contributi.
- ↘ Mancanza di informazione sulle misure di attuazione, regolamenti, ecc. così come sul loro monitoraggio e valutazione.
- ↘ Mancanza di orari di lavoro.
- ↘ Barriera linguistica.
- ↘ Le serie quantitative non sono sempre disponibili per permettere il monitoraggio territoriale/settoriale dell'impatto che le politiche hanno nel corso del tempo.

## **Negoziazione**

- ↘ Difficoltà di distribuire il lavoro tra gli enti che partecipano.
- ↘ Essere in grado di farsi coinvolgere nelle soluzioni quando vi sono degli scostamenti o problemi di attuazione.
- ↘ A volte, dopo che un progetto è finito, sarebbe opportuno partecipare alla valutazione e conoscerne i risultati in maniera tale da poter migliorare i progetti successivi.
- ↘ Spesso si è interessati, ma ciò non si traduce in iniziativa, è più che altro una reazione a quello che viene proposto dall'ente pubblico.
- ↘ Tutti gli attori vogliono che il loro contributo venga rispecchiato nelle conclusioni e nelle misure provenienti dal processo. In molti casi i contributi non sono realistici o accettabili e non tutti possono essere riportati o integrati e questo non sempre viene compreso dai partecipanti.
- ↘ Discrepanze tra progettisti, esecutori e beneficiari del progetto.
- ↘ Mancanza di tavole rotonde, consigli per discutere le bozze dei regolamenti, pianificazione e attuazione.
- ↘ Mancanza di *feedback* sui contributi presentati fino alla loro pubblicazione.
- ↘ Uno dei problemi più comuni nei processi partecipativi è la creazione di strutture che servano per conformarsi con taluni requisiti, senza che il processo partecipativo avvenga realmente e senza che i risultati corrispondano agli interessi per cui erano stati creati. Di conseguenza, questi forum perdono completamente la loro utilità, dato che supervisionano solamente un processo partecipativo che non è né reale né efficace.
- ↘ Informazioni confuse sulla partecipazione. Incomprensioni a proposito dei ruoli dei diversi stakeholder: le parti sociali hanno un ruolo costituzionalmente stabilito che dà loro diritto alla rappresentanza e partecipazione all'elaborazione, monitoraggio e valutazione di certe politiche. Questo non vale per gli altri stakeholder.

## **Continuità nel corso del tempo**

- ↘ Mancanza di tempo per affrontare compiti al di fuori delle consuete mansioni di lavoro.
- ↘ Tempi di percorrenza. L'opzione videoconferenza viene molto apprezzata.
- ↘ È un processo più lento perché le richieste del lavoro oggigiorno portano a ritardi in molte fasi.

## **Altro**

- ↘ La mancanza di coinvolgimento di alcune parti spesso comporta ritardi nel lavoro di squadra.

I partecipanti al sondaggio hanno sottolineato le difficoltà riscontrate nell'identificazione degli stakeholder. Il sondaggio ha analizzato i punteggi relativi all'importanza attribuita ai 17 criteri (Grafico 2) che possono guidare questo processo, che variano da 1-poca importanza a 5-molta importanza. Essi sono raggruppati in 4 aspetti:

- **Capitale sociale**, il livello di connessione e potere di network di ogni stakeholder. Il capitale sociale sottintende anche il livello di riconoscimento di ogni stakeholder all'interno della comunità.

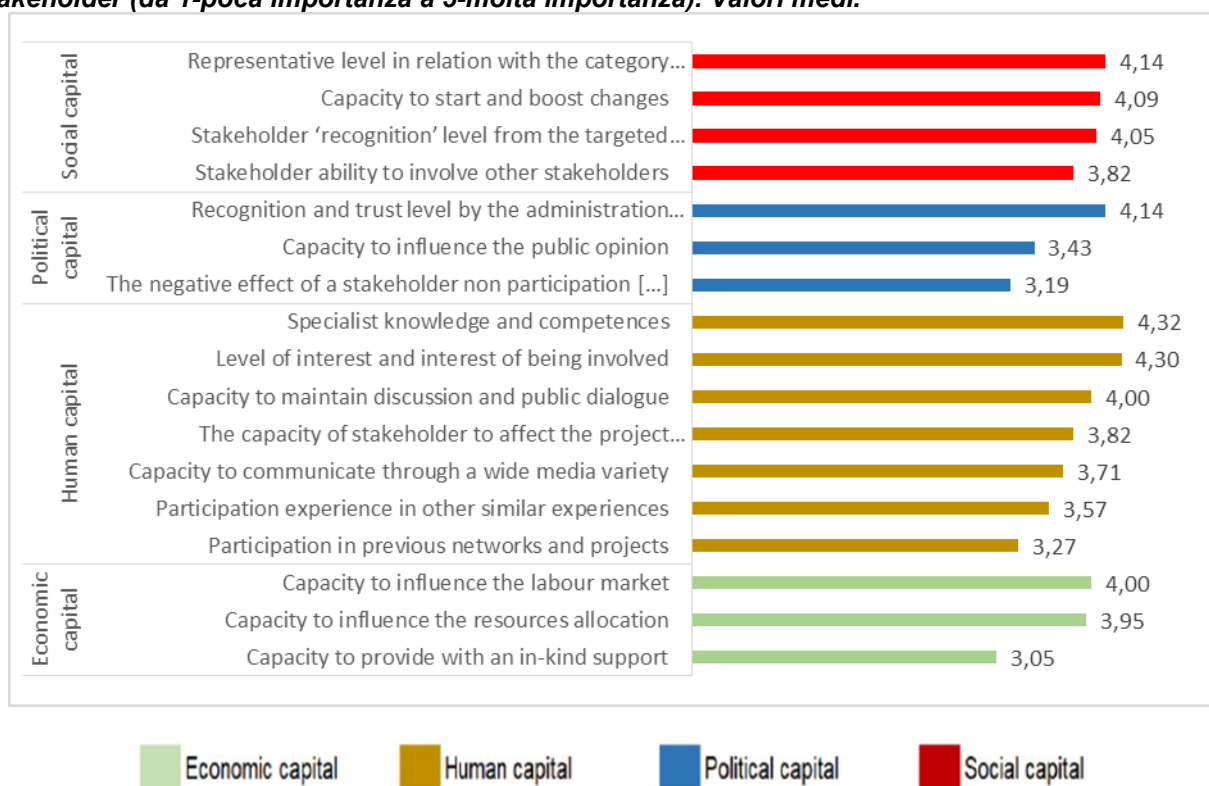
- **Capitale economico**, la capacità dello stakeholder in questione di contribuire economicamente al processo, sia come donatore che come moltiplicatore di risorse o come attore sul mercato del lavoro.
- **Capitale umano**, le abilità e conoscenze che hanno i rappresentanti degli stakeholder nel settore specifico di interesse per il processo. L'aspetto del capitale umano implica anche la capacità dello stakeholder di condividere in maniera efficace le proprie conoscenze/abilità a favore della comunità.
- **Capitale politico**, il livello di fiducia dell'autorità pubblica nei confronti dello stakeholder, così come la capacità di quest'ultimo di avere una posizione politica sull'argomento in questione.

L'analisi delle loro risposte ha mostrato che tutti i criteri precedentemente indicati sono ritenuti importanti. In effetti, il punteggio minimo è di 3,05. Tuttavia, l'aspetto del capitale sociale è considerato il più importante, dato che i punteggi medi per i diversi criteri sono di 4,09; seguito dal capitale politico (3,58) e da quello umano ed economico, di importanza intermedia (con punteggi rispettivamente di 3,86 e di 3,66). Considerando individualmente le risposte date, i partecipanti al sondaggio hanno assegnato il punteggio medio più alto ai criteri "conoscenza specifica" e "competenze" (4,32).

Per essere più precisi (figura 3), i criteri più importanti selezionati dagli stakeholder in ogni aspetto sono i seguenti:

- Livello di rappresentanza in riferimento alla categoria di appartenenza e capacità di iniziare e guidare il cambiamento (capitale sociale);
- Riconoscimento e fiducia da parte dell'amministrazione e capacità di influenzare l'opinione pubblica (capitale politico);
- Esperienza, competenze specifiche e livello di interesse e coinvolgimento in riferimento alla categoria rappresentata (capitale umano);
- Capacità di influenzare il mercato del lavoro e la distribuzione delle risorse (capitale economico).

**Figura 3 – Valutazione dell'importanza dei seguenti criteri nel processo di identificazione degli stakeholder (da 1-poca importanza a 5-molta importanza). Valori medi.**



Le due domande successive hanno cercato di analizzare la potenziale efficacia di una serie di metodi, strumenti e tecniche differenziate per fase di partecipazione al processo. Sono state utilizzate due tabelle, una per l'elaborazione del progetto, l'altra per la fase di attuazione. Agli intervistati è stato chiesto di indicare, per ciascuna delle 20 tecniche proposte e per i 4 livelli di partecipazione (informazione, consultazione, coinvolgimento, collaborazione), un punteggio da 1-poco efficace a 5-molto efficace.

Una delle prime considerazioni è che molte risposte non sono state date. In particolare, nella domanda 15, relativa alla fase di elaborazione, le risposte mancanti si riferiscono ai seguenti metodi, strumenti e tecniche:

Mailing list	Inform	4.30%
	Consult	21.70%
	Involve	21.70%
	Collaborate	21.70%
<hr/>		
Newsletter	Inform	15.00%
	Consult	21.70%
	Involve	15.00%
	Collaborate	21.70%
<hr/>		
Events/seminars	Inform	17.40%
	Consult	21.70%
	Involve	13.00%
	Collaborate	17.40%
<hr/>		
Negotiation techniques	Inform	13.00%
	Consult	21.70%
	Involve	17.40%
	Collaborate	17.40%

Nella domanda 17 sulla fase di attuazione si è riscontrato un alto tasso di domande senza risposta, con una percentuale approssimativa del 52%.

Di seguito vengono riportati i valori medi ponderati delle risposte date dagli intervistati alle domande 15 e 17. In generale, si può sottolineare che la maggior parte delle tecniche proposte ha ottenuto un punteggio medio alto (> 3), per ogni livello di coinvolgimento e per ogni fase del processo partecipativo. Ciò è in linea con l'importanza, precedentemente indicata, che gli intervistati hanno attribuito all'attivazione del processo partecipativo.

Nella Figura 4 sono rappresentati in rosso le tecniche/strumenti più apprezzati e in giallo quelli meno apprezzati. In particolare, un primo gruppo di strumenti e tecniche è formato da un insieme di strumenti di comunicazione unilaterale o informativo: newsletter; produzione di brochure e poster; mailing list; pubblicazione di agende, report e altri materiali pertinenti; eventi/seminari/conferenze in presenza o online; siti web; piattaforme o applicazioni dedicate; informazioni sugli interessi specifici degli stakeholder. Da questa tabella si evince che i valori medi più alti si riferiscono al livello di informazione, seguito dal livello di coinvolgimento; i livelli di consultazione e collaborazione sono considerati meno efficaci. Per quanto riguarda i metodi, gli strumenti e le tecniche, le più apprezzate in questo gruppo sono: "informazioni sugli interessi specifici" seguite da "eventi e seminari" mentre quelle meno apprezzate sono: "manuali e poster" seguite da "bollettini informativi".

Un secondo gruppo di tecniche si riferisce ai metodi comuni come i workshop in presenza, eventi informali (World Café – passeggiate nel quartiere, ecc.) e metodi comuni online (seminari, workshop, ecc.). Ancora una volta, si nota la scarsa efficacia di questi metodi a livello di consultazione. Inoltre, entrambe le tecniche sono considerate più efficaci nella fase di elaborazione del progetto rispetto alla fase di attuazione.

La tabella mostra che gli intervistati considerano queste tecniche più efficaci a livello di coinvolgimento e collaborazione. Essendo i metodi più apprezzati, vi è una differenza tra la fase di elaborazione del progetto e quella di attuazione: gli strumenti che vengono maggiormente apprezzati nella fase di elaborazione sono i metodi uditivi [...] mentre nella fase di attuazione lo strumento più apprezzato è il gruppo di metodi uditivi [...]. Lo strumento meno apprezzato in entrambe le fasi è il "sondaggio sui metodi uditivi [...]."

La tabella mostra che gli intervistati considerano il "bilancio partecipativo" e la "collaborazione" le tecniche più efficaci e più apprezzate in entrambe le fasi; per quanto riguarda le tecniche meno apprezzate, nella fase di elaborazione del progetto troviamo le "tecniche di negoziazione [...]", mentre nella fase di coinvolgimento le "tecniche di gruppo [...]."

Fase di elaborazione del progetto				Fase di attuazione				
Inform	Consult	Involve	Collaborate		Inform	Consult	Involve	Collaborate
3,3	2,4	2,6	2,7	Newletter	3,4	2,5	2,7	2,7
3,3	2,3	2,6	2,4	Production booklets posters	3,3	2,6	2,6	2,3
3,9	3,5	3,6	3,6	Mailing list	3,7	3,4	3,3	3,1
3,6	3,3	3,4	3,5	Publication of agendas [...]	3,4	2,9	3,5	3,2
4,3	3,8	3,9	3,7	Events/seminars	4,1	3,3	3,6	3,5
4,1	3,6	3,4	3,4	Web site	4,0	2,5	3,5	3,4
3,7	3,7	3,7	3,7	Dedicated platform/Apps	4,0	3,0	3,3	3,4
3,8	3,5	3,3	3,2	Social media	4,0	2,5	3,5	3,5
4,0	3,8	4,0	4,1	[...] specific interests of the interest parts	3,8	2,8	3,5	3,8
4,1	3,9	3,9	3,9	Methods online [...]	3,8	2,9	3,3	3,2
3,6	3,5	3,6	3,6	Methods in presence [...]	3,6	2,6	3,5	3,4
3,0	3,5	3,5	3,8	Auditive methods survey [...]	3,0	3,3	3,7	3,6
3,4	3,8	3,8	4,1	Auditive methods interw [...]	3,2	3,4	3,9	3,8
3,3	3,8	3,9	3,9	Auditive methods group [...]	3,3	3,5	4,0	4,1
3,2	3,3	3,7	4,0	Research-Action	3,4	3,3	3,8	3,7
3,0	3,2	3,3	3,3	Group techniques [...]	2,9	2,7	2,9	3,0
2,8	3,1	3,1	3,1	Negotiation techniques [...]	2,8	3,2	3,3	3,3
3,4	3,8	3,4	3,4	Set up multi-stakeholder [...]	4,2	3,2	3,8	3,5
2,9	3,2	3,4	3,3	Techniques for conflict [...]	3,3	2,2	3,5	3,5
3,4	3,5	3,7	3,9	Participatory budgeting	3,7	3,4	4,0	4,0

	Più apprezzato
	Meno apprezzato

In conclusione, va notato che i partecipanti al sondaggio hanno sottolineato l'utilità dei processi partecipativi nell'elaborazione di politiche pubbliche. È risultato evidente che anche se considerano utile la partecipazione di terzi in tutte le fasi, ritengono che la partecipazione nella fase di elaborazione e nella fase di valutazione sia particolarmente importante. Probabilmente influenzati da questi tempi di pandemia o dalle distanze, nel caso della nostra regione hanno apprezzato molto i metodi di comunicazione online rispetto ai metodi in presenza. Anche le tecniche come il bilancio partecipativo sono state molto apprezzate. Secondo i nostri intervistati, le tecniche di negoziazione, le newsletter o la produzione di brochure e poster sono strumenti di minor importanza. La preferenza di mezzi telematici e più tecnologici non è stata analizzata per fascia di età, anche se comprendiamo che questa questione deve essere studiata.

#### ↳ ESF Flanders (Belgio)

ESF Flanders intende attuare un piano di azione connesso al processo di dialogo sociale avviato durante il sondaggio previsto dal progetto DIALOG. Attraverso i sondaggi DIALOG, le Fiandre hanno raccolto molte più informazioni di quante non ne avessero in precedenza e perciò, nel loro piano di azione, vorrebbero continuare ad analizzare queste informazioni e creare un secondo report sullo stato dell'arte della partecipazione fiamminga con tendenze, suggerimenti e trucchi, importanti attori del settore, modelli utilizzati, cose da fare e cose da evitare, ecc.

A dicembre 2021, c'è in programma un workshop sulla questione in collaborazione con il loro partner SERV (*Social Economic Council of Flanders*, Consiglio Socio-Economico delle Fiandre). Il brainstorming per questo workshop si è svolto a ottobre 2021 e alla fine dello stesso mese è stata elaborata l'agenda finale.

Attraverso DIALOG verrà creato un network di partner interessati o di esperti nel settore di partecipazione. L'esperienza di partecipazione di altre aree verrà tradotta nell'area di lavoro ed economia sociale a livello regionale. Al momento, la partecipazione è più forte a livello cittadino e comunale. DIALOG vorrebbe estendere questa forte partnership a livello regionale.

Le competenze ottenute dal lavoro su DIALOG verranno condivise con il nuovo centro di competenza nazionale sull'innovazione sociale in Belgio, finanziato dall'Unione Europea, e potranno essere utilizzate come linee guida per il lavoro del centro.

Le Fiandre contano già con un alto livello di partecipazione nell'elaborazione delle proprie politiche economiche e sociali. Attraverso DIALOG si vorrebbero migliorare le competenze dei partner sociali, specialmente per quanto riguarda i membri dei gruppi direttivi *ad hoc* del SERV (sindacati, banche,

personale del governo fiammingo e organizzazioni paneuropee per gli imprenditori, economia sociale, agricoltori, città e comuni, associazioni non governative) e altre organizzazioni interessate.

In breve, il piano di azione fiammingo romperà le barriere interdipartimentali, regionali e istituzionali per inserire il dialogo nel contesto lavorativo e dell'economia sociale.

Il partecipante al sondaggio appartiene al Governo fiammingo – Dipartimento del Lavoro e dell'Economia Sociale, divisione dell'ESF Flanders e dell'imprenditoria sostenibile. La persona intervistata è il Vicedirettore dell'organizzazione e coordinatore del progetto DIALOG (per la parte fiamminga).

L'intervistato considera molto utile l'adozione della strategia collaborativa multi-stakeholder per attuare i Piani di Azione: *«Riteniamo molto improbabile che qualcuno dei nostri stakeholder non trovi utile la collaborazione multi-stakeholder. La collaborazione multi-stakeholder è LA via per uno sviluppo sostenibile in ogni settore.*

*Esamineremo due tipi di valutazione:*

↳ *Valutazione del processo: le attività previste sono state svolte correttamente e in modo soddisfacente? Cosa ha funzionato bene? Che cosa non ha funzionato? Qual è il costo del processo? Quali potrebbero essere le condizioni per il proseguimento dell'azione? È necessario apportare dei cambiamenti? Il processo può essere ripreso dagli altri partner?*

↳ *Valutazione dell'impatto: l'azione ha sortito l'effetto desiderato? Ciò significa cercare indicatori utili a evidenziare l'impatto dell'azione. Un altro modo per valutare l'impatto risiede nel concentrarsi su uno stimolo locale e vedere l'impatto che questo ha sulla partecipazione civile. Per scoprirlo si può parlare con gli stakeholder delle loro esperienze durante i sondaggi e andare oltre le domande del sondaggio».*

La collaborazione multi-stakeholder è considerata importante in ogni fase del progetto. In particolare, in riferimento ai livelli di coinvolgimento degli stakeholder nelle diverse fasi del Piano di Azione (elaborazione del progetto, pianificazione operativa, attuazione, valutazione), i livelli di "informazione" e "consultazione" sono considerati molto adatti in ognuna delle fasi. Il terzo livello, "coinvolgimento", è considerato abbastanza adeguato in ogni fase. Il quarto livello, "collaborazione", è considerato inadeguato nell'elaborazione del progetto e nella pianificazione operativa, ma abbastanza adeguato nelle fasi di attuazione/monitoraggio e valutazione.

### **Relazione del sondaggio degli stakeholder**

**Sintesi.** Tra aprile e maggio 2021 sono state svolte 25 interviste con gli stakeholder del governo fiammingo e con gli esperti della partecipazione sui processi partecipativi che utilizzano nelle loro attività. Le interviste sono state analizzate tra maggio e giugno 2021 e i risultati discussi in questo report, finalizzato al progetto europeo DIALOG, con cui il comitato scientifico sta cercando di stabilire un modello partecipativo unificato. Le nostre conclusioni puntano nella seguente direzione: **non esiste un modello unificato per la partecipazione**. Ogni processo partecipativo è diverso, con tematiche diverse, diversi stakeholder e contesti diversi. Insieme a queste conclusioni ripeteremo i suggerimenti, trucchi e affermazioni indicate precedentemente in questo report, per aiutare i partner di DIALOG, il governo fiammingo e altri stakeholder a migliorare le proprie decisioni strategiche.

**Profilo degli stakeholder ed esperti intervistati.** La maggior parte possiede un elevato livello di istruzione, con una suddivisione equa tra donne e uomini. Solo pochi provengono da un background etnico diverso.

Il profilo generale degli stakeholder ed esperti intervistati è un riflesso del tipico addetto al processo partecipativo: benestante, bianco, con un elevato livello di istruzione e di mezza età.

**Ruolo degli intervistati.** Sono stati considerati tutti i tipi di ruolo, come ad esempio il rappresentante amministrativo, il rappresentante di un ente locale, il rappresentante dei datori di lavoro, dei sindacati/associazioni, dei centri di ricerca, di un'organizzazione della società civile, di un'organizzazione del terzo settore, network internazionale di esperti.

Sono stati presi in considerazione anche ruoli diversi da quelli descritti nel sondaggio originale, come ad esempio:

- ◆ Rappresentante dei media,
- ◆ Rappresentante bancario,
- ◆ Rappresentante farmaceutico,
- ◆ Rappresentante di un gruppo di esperti,
- ◆ CEO di un'azienda.



I gruppi più numerosi sono rappresentati dai rappresentanti amministrativi (17%), seguiti dai rappresentanti di un'organizzazione della società civile (16%), rappresentanti di organizzazioni del terzo settore (16%) e altri ruoli menzionati precedentemente (13%).

**Settori lavorativi.** Un partecipante al sondaggio può lavorare in diversi settori anche al di fuori di quelli menzionati nel sondaggio. La maggior parte dei partecipanti proviene da altri settori (40%), seguiti dal settore della pubblica amministrazione (27%) e dal quello dell'istruzione/formazione (20%).

**Esperienza progressa in processi partecipativi.** Tutti i 26 intervistati hanno maturato esperienze pregresse in processi partecipativi e questo innalza notevolmente la qualità degli spunti delle interviste. Sono state condivise molte competenze acquisite nei processi partecipativi.

**Utilità della partecipazione multi-stakeholder.** La maggior parte dei partecipanti (96%) ha reputato molto utile la partecipazione multi-stakeholder per trovare soluzioni per far fronte a problemi di natura economica, sociale e ambientale. Bisogna dare spazio alle opinioni contrastanti e consentire alle persone di non essere d'accordo su determinate questioni. La divergenza dei pareri aiuterà le organizzazioni a raggiungere un processo partecipativo di successo, con una buona base di supporto. È importante includere tutte le persone che saranno interessate dalle decisioni politiche relative ai processi partecipativi, 'il principio di tutte le parti interessate'. I processi partecipativi sono estremamente utili per risolvere complessi problemi sociali.

**Le fasi del processo partecipativo e il coinvolgimento degli stakeholder.** Tutti i partecipanti sono d'accordo nell'affermare che la fase di elaborazione del progetto è la fase più importante del processo. Anche le altre fasi sono importanti, ma la partecipazione degli stakeholder in quelle fasi dipende da alcuni fattori, come ad esempio il tipo di stakeholder e il tipo di progetto. La conclusione a cui si è giunti è che non tutti gli stakeholder sono necessari nella stessa fase. Sono state aggiunte alcune fasi extra a quelle indicate nel sondaggio:

- ◆ Fase di co-determinazione (su cosa dovrebbe volgere il processo/strategia di partecipazione),
- ◆ Fase di raccolta informazioni (senza le informazioni corrette, non è possibile iniziare un buon processo partecipativo),
- ◆ Alla fase di elaborazione del progetto si dovrebbe aggiungere la fase di elaborazione del processo (come gli stakeholder interagiranno tra di loro).

Si consiglia di studiare il 'decreto sui progetti complessi' stipulato per lavori infrastrutturali complessi e di analizzare la possibilità di applicare questa forma di partecipazione anche al settore riguardante i problemi economici, sociali e ambientali.

**Livelli di comunicazione con gli stakeholder.** Il punteggio assegnato ai diversi livelli di comunicazione è per lo più variabile. In contrasto con il benchmark report, si scopre che la maggioranza dei partecipanti ha assegnato punteggi variabili ai livelli di comunicazione, perché il punteggio dipende fortemente da diversi fattori come ad esempio l'argomento del progetto, il tipo di stakeholder, il contesto, ecc.

Accanto ai 4 livelli di comunicazione indicati nel sondaggio (informazione, consultazione, coinvolgimento e collaborazione) secondo il comitato scientifico si può aggiungere una quinta categoria di comunicazione: l'*empowerment*. Gli esperti di partecipazione consigliano di convertire il processo lineare nel sondaggio in uno schema complesso di processo circolare, chiamato iterativo e noto anche come ciclo di *governance* comune.

**Criteri per la selezione degli stakeholder.** La maggior parte dei criteri di seguito indicati sono stati considerati utili dai partecipanti, ma sono state riscontrate delle differenze nell'importanza dei criteri. Dato che la maggior parte dei nostri stakeholder lavora in diversi casi di partecipazione, 'un punteggio che si adatti per tutti' è difficile da trovare. Come per gli argomenti precedenti, è doveroso inserire un altro valore aggiunto: la variabilità. I partecipanti al sondaggio hanno indicato alcuni criteri aggiuntivi:

- ◆ Capacità di fidarsi reciprocamente (stakeholder) durante un processo partecipativo.
- ◆ Formazione collettiva per tutti gli attori, anche chi conduce il processo.
- ◆ Impegno dei decisori politici di utilizzare i risultati ottenuti dal processo partecipativo.

I punteggi più alti sono stati assegnati ai seguenti criteri (48%): *capacità degli stakeholder di coinvolgere altri stakeholder*, *livello di interesse ed interesse ad essere coinvolto* (44%). Per ciascun criterio sono state discusse le osservazioni positive e negative dei nostri partecipanti al sondaggio.

**Efficacia di determinati metodi, strumenti e tecniche nelle fasi del progetto partecipativo.** Il punteggio dipende ancora dalle variabili: scopo del progetto, tipologia di stakeholder, situazione. Quindi, per quanto riguarda la maggioranza dei metodi, delle tecniche e degli strumenti le risposte sono state 'variabili', perché i

progetti partecipativi variano e con loro anche i metodi, le tecniche e gli strumenti.

I nostri esperti di partecipazione hanno anche introdotto altre tecniche, diverse da quelle indicate nel sondaggio:

Service design; pensiero progettuale; focus groups; feedback groups; discussioni di gruppo; gruppi di lavoro (con specialisti, membri interni ed esterni); giornate di studio; strumenti digitali; incontri a piedi; database di competenze; benchmarking; progetti pilota; analisi delle sensazioni; prese di posizioni; convalida indipendente; tavolo delle trattative; gli strumenti online hanno ottenuto un punteggio leggermente inferiore rispetto agli strumenti in presenza.

Le piattaforme dedicate dovrebbero essere valutate separatamente dalle applicazioni. Una delle conclusioni di questo capitolo consiste nell'utilizzare qualsiasi strumento necessario al processo partecipativo, assicurandosi di raggiungere l'obiettivo della trasparenza. Gli strumenti sono soltanto dei mezzi per raggiungere uno scopo. Nel nostro report i partecipanti hanno anche discusso dettagliatamente i diversi metodi, tecniche e strumenti utilizzati (vantaggi e svantaggi).

**Frequenza delle comunicazioni con gli stakeholder.** La frequenza ideale delle comunicazioni con gli stakeholder consiste in *un flusso costante di informazioni e scambi* (46%) e in un *flusso stabilito di informazioni e scambi* (35%).

La frequenza delle comunicazioni dipende fortemente dalla lunghezza del processo partecipativo; scarsa frequenza per i processi lunghi e alta frequenza per i processi brevi.

*Il dialogo aperto* è la modalità comunicativa maggiormente apprezzata per i gruppi comuni e alcune collettività.

**Problemi e opportunità durante la gestione dei processi partecipativi.** Di seguito vengono riportate le questioni più importanti.

- **Stakeholder:** Si dovrebbero coinvolgere in qualità di stakeholder coloro che vengono interessati dalle decisioni politiche. Bisogna coinvolgerli il prima possibile nel processo partecipativo.
- **Agevolazione della partecipazione:** In qualsiasi organizzazione le persone dovrebbero essere formate per guidare il processo partecipativo in modo neutrale.
- **Ciclo di informazioni:** Bisogna sempre tenere i propri partecipanti informati sui passi successivi nel progetto partecipativo.
- **Inclusività e diversità:** Bisogna abbandonare lo stereotipo del tipico stakeholder e considerare anche persone con basso livello di istruzione, basso reddito e diverso background etnico. La diversità migliora i risultati, specialmente nel campo del lavoro e dell'economia sociale. Bisogna tenere in considerazione che la partecipazione potrebbe essere un lusso per parte dei cittadini.
- **Trasparenza:** Bisogna evitare agende nascoste ed assicurarsi che tutte le informazioni a disposizione siano condivise con tutti. Bisogna sempre chiarire quando inizia e quando finisce il progetto partecipativo e quali step prevede. Una chiara tabella di marcia e pianificazione dovrebbe sempre essere a disposizione dall'inizio alla fine del progetto, così come un libero accesso all'informazione.
- **Punti di incontro:** Per evitare i conflitti, bisogna trovare un punto di incontro. Che cosa mantiene unite le persone? Invece di "Che vantaggio ne traggo?" bisogna ricercare "Quale vantaggio ne traiamo noi?". Se non comprendiamo i pensieri dell'altro (empatia), non sarà possibile trovare soluzioni che beneficino il gruppo intero.
- **Fiducia e finta partecipazione:** Non si devono strumentalizzare i partecipanti per legittimare le decisioni politiche già prese anticipatamente. La partecipazione non è uno strumento per l'approvazione di politiche che sono già state decise. Questa non è una forma sostenibile di partecipazione, ma di finta partecipazione, e danneggerà la fiducia dell'idea di partecipazione in generale.
- **Online vs offline:** L'importanza della partecipazione in presenza sta crescendo in quest'epoca digitale colpita dalla pandemia e alcuni dei partecipanti al sondaggio ne hanno già fatto un modello di business. Tuttavia, alcune forme di incontro online saranno sempre un valore aggiunto per i processi partecipativi. Quindi, la combinazione delle due modalità sarebbe perfetta.

**Obiettivo della ricerca.** Il comitato scientifico di DIALOG sta lavorando a un modello unificato per la partecipazione al programma europeo DIALOG. Attraverso i sondaggi e le interviste, ESF Flanders ha sperimentato questa idea e applica altri modelli, punti di vista, suggerimenti, trucchi e affermazioni sulla partecipazione per aiutare i partner di DIALOG, il governo fiammingo e gli altri stakeholder a migliorare le proprie decisioni strategiche.

**Metodo e ambito di applicazione.** Il comitato scientifico di DIALOG ha preparato un allegato B al sondaggio online a proposito della partecipazione su una piattaforma dedicata in lingua inglese. L'allegato A era il sondaggio per i partner del progetto DIALOG, ma i suoi risultati non vengono discussi in questo report. ESF Flanders ha deciso di fare un passo avanti e combinare il sondaggio con un'intervista online ai propri stakeholder/partner, intervistando le organizzazioni all'avanguardia nella partecipazione e mettendo così a tacere i 'soliti sospetti' dei sindacati, organizzazioni paneuropee, ecc. ESF Flanders ha altresì deciso di aggiungere alcune domande extra al sondaggio per aiutare il nuovo centro di competenza fiammingo con informazioni e input aggiuntivi. La maggior parte degli stakeholder ha preferito le interviste rispetto alla compilazione dei sondaggi, perché potevano comprendere meglio le domande e dare risposte più sfaccettate. Questo metodo era anche più flessibile, dal momento che quando emergevano delle tematiche interessanti durante l'intervista, l'intervistatore poteva porre le domande in maniera più approfondita. Tra aprile e maggio 2021 sono stati inviati agli stakeholder di ESF gli inviti per e-mail insieme all'allegato B del sondaggio DIALOG. Le interviste si sono svolte tra aprile e maggio 2021 attraverso la piattaforma Teams online. La durata media delle interviste è di un'ora e mezza, con una durata minima di mezz'ora a una durata massima di 4 ore. Si sono svolte 25 interviste con 26 stakeholder. In un'occasione sono stati intervistati 2 stakeholder nello stesso momento, per questo vi è una differenza tra il numero delle interviste (25) e quello degli intervistati (26).

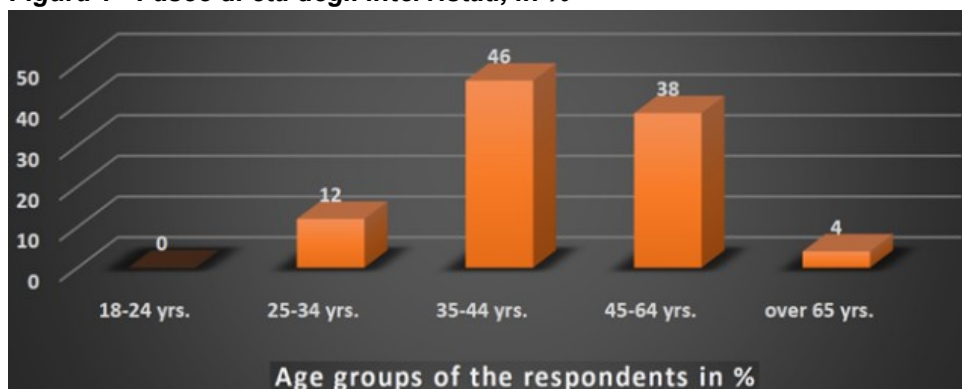
Le interviste sono state trascritte tra maggio e giugno 2021 e in questo report è stato analizzato l'allegato B del sondaggio.

### **Profilo degli stakeholder intervistati**

**Genere:** Parità di genere tra gli intervistati (50% di donne e uomini o 13/13).

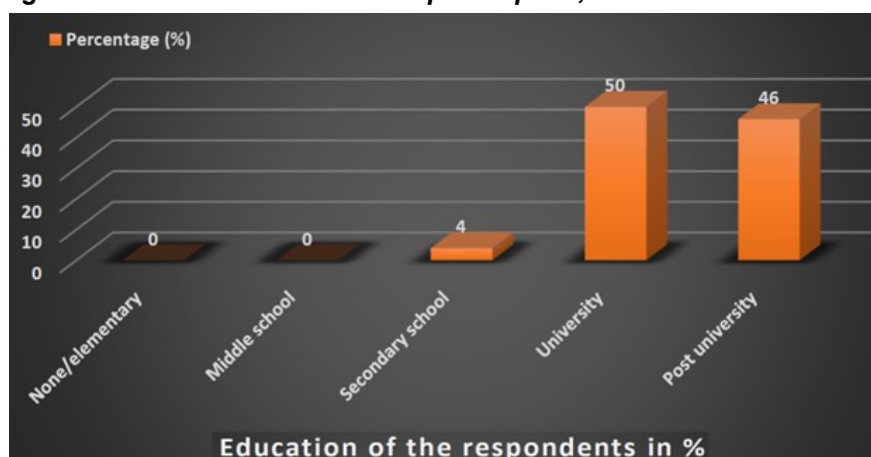
**Età:** La maggior parte degli stakeholder (84%) aveva un'età compresa tra i 25 e i 44 anni. Nessuno tra gli intervistati aveva meno di 25 anni. La maggior parte di essi (46%) aveva un'età compresa tra i 35 e i 44 anni. Troviamo poi le seguenti fasce di età: tra i 45 e i 64 anni (38%), tra i 25 e i 34 anni (12%) e con più di 65 anni (4%).

**Figura 1 - Fasce di età degli intervistati, in %**



**Livello di istruzione:** La maggior parte degli intervistati (96% - 25/26) possiede una laurea. Quasi la metà di loro (46% - 12/26) ha un diploma post-universitario. E solo uno (4% - 1/26) ha un diploma di scuola superiore. Nessuno dei partecipanti ha solo un diploma di scuola elementare. Tutti hanno un diploma di scuola superiore. Si può concludere che i partecipanti al sondaggio hanno un elevato livello di istruzione.

**Figura 2 - Livello di istruzione dei partecipanti, in %**



**Ruolo:** Alcuni partecipanti ricoprono diversi ruoli, quindi il numero di risposte nella figura è superiore a 26, dal momento che i ruoli sono 38.

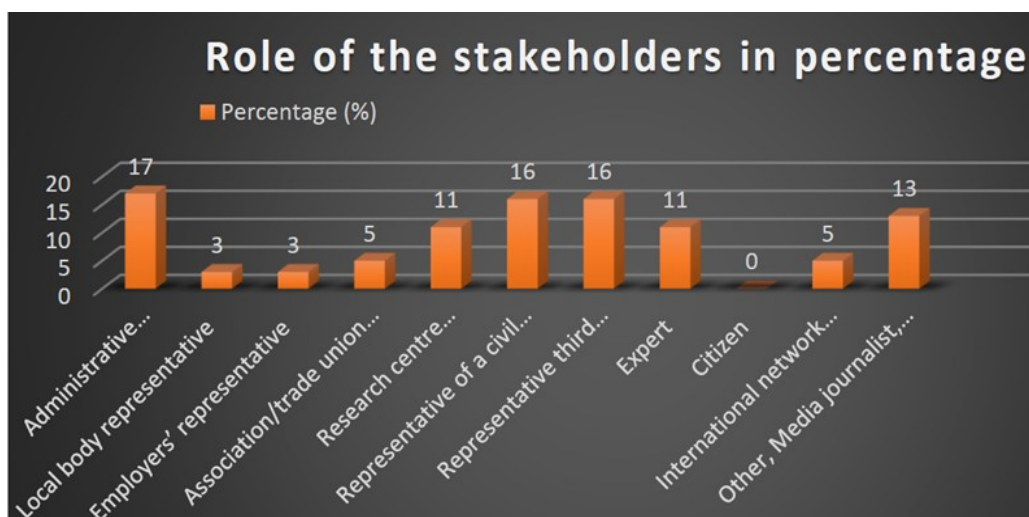
La maggior rappresentatività proviene dall'area dell'amministrazione (17% - 7/38 ruoli), seguita dalle organizzazioni della società civile e del terzo settore (entrambe al 16% - 6/38 ruoli).

Alcuni partecipanti hanno ricoperto ruoli diversi da quelli indicati nella tabella del sondaggio: giornalista multimediale, membro dello staff editoriale, rappresentante bancario, rappresentante farmaceutico, CEO, rappresentante degli esperti (13% - 5/38 ruoli).

Sono stati presi in considerazione tutti i ruoli indicati dal comitato scientifico, eccetto il ruolo di cittadino. Si potrebbe affermare a ragione che tutti i partecipanti sono cittadini, ma questo report si concentra maggiormente su altri ruoli, come quello di stakeholder o esperto.

**Suggerimenti:** Per i sondaggi successivi si consiglia di ampliare la lista dei ruoli.

**Figura 3 - Ruoli dei partecipanti in %**



La Tabella 1 offre una panoramica delle diverse funzioni, organizzazioni e siti web dei partecipanti.

**Tabella 1: Numero, funzione, organizzazione e sito web degli stakeholder intervistati**

N.	Funzione	Organizzazione	Sito web
1	Consulente per l'imprenditoria sociale	Verso	<a href="http://www.verso-net.be/">http://www.verso-net.be/</a>
2	CEO	Compaan	<a href="https://www.compaan.be/">https://www.compaan.be/</a>
3	Addetto alle relazioni internazionali e consulente economico	SERV	<a href="http://www.serv.be/">http://www.serv.be/</a>

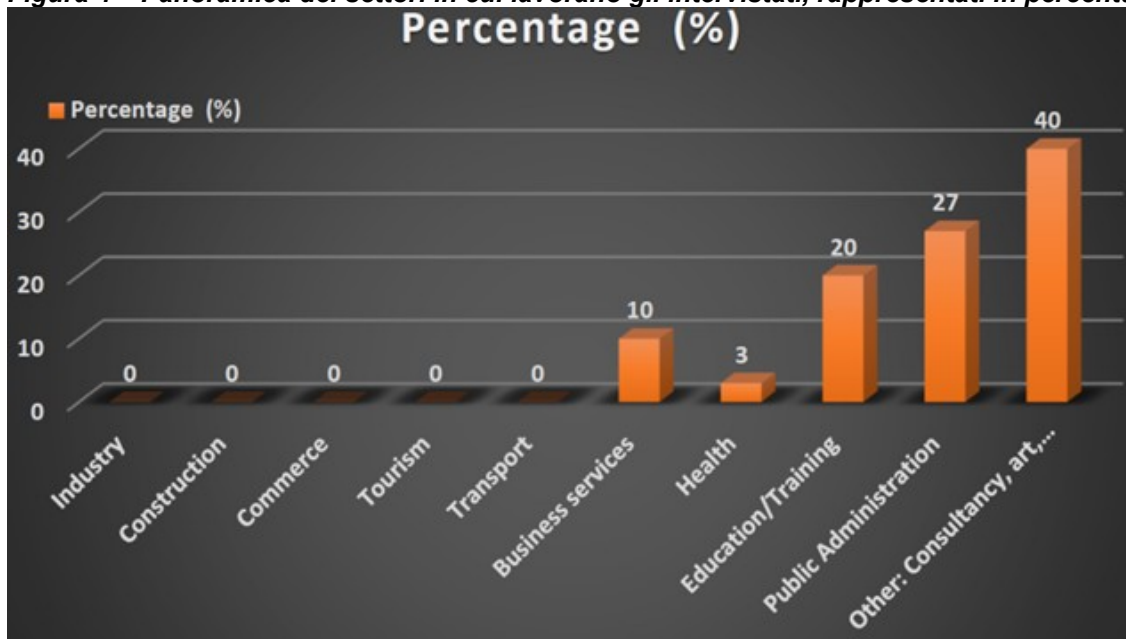
<b>N.</b>	<b>Funzione</b>	<b>Organizzazione</b>	<b>Sito web</b>
4	Coordinatore del programma MIS	ACLVB	<a href="http://www.aclvb.be/">http://www.aclvb.be/</a>
5	Coordinatore delle politiche presso il governo fiammingo	Dipartimento del Welfare	<a href="https://www.departementwvg.be/welzijn-en-samenleving">https://www.departementwvg.be/welzijn-en-samenleving</a>
6	Coordinatore delle politiche presso il Verenigde Verenigingen	De Verenigde Verenigingen	<a href="https://www.deverenigdeverenigingen.be/">https://www.deverenigdeverenigingen.be/</a>
7	Manager del Business Sostenibile e delle Imprese Sociali	BNP Paribas Fortis	<a href="http://www.bnpparibasfortis.com/">http://www.bnpparibasfortis.com/</a>
8	Network manager della partnership aperta, <i>Ghent, city at work</i>	Ghent, city at work	<a href="https://stad.gent/nl/gent-stad-werking">https://stad.gent/nl/gent-stad-werking</a>
9	Coordinatore dell'organizzazione G1000 presso la fondazione per le generazioni future	G1000	<a href="http://www.g1000.org/nl/">http://www.g1000.org/nl/</a> <a href="https://www.foundationfuturegenerations.org/nl">https://www.foundationfuturegenerations.org/nl</a>
10	Coordinatore presso il Coopkracht vzw	Coopkracht vzw	<a href="http://www.cooperatiefvlaanderen.be/">http://www.cooperatiefvlaanderen.be/</a>
11	Consulente	Stadslabo2050	<a href="https://www.antwerpenmorgen.be/nl/projecten/stadslab-2050">https://www.antwerpenmorgen.be/nl/projecten/stadslab-2050</a>
12	Co-fondatore di Commons Lab	Commons Lab	<a href="https://www.commonslabantwerpen.org/">https://www.commonslabantwerpen.org/</a>
13	Produttore creativo presso il LEF, membro della Burgerlijst e ex-membro del Partito Pirata (Piratenpartij)	LEF	<a href="http://www.eenwereldmetlef.be/">http://www.eenwereldmetlef.be/</a>
14	Giornalista e coordinatore	De Wereld Morgen	<a href="http://www.dewerldmorgen.be">http://www.dewerldmorgen.be</a>
15	Fondatore e direttore della Fondazione P2P e P2Pcoop	P2P Foundation	<a href="https://p2pfoundation.net/">https://p2pfoundation.net/</a>
16	Consulente per l'imprenditoria cooperativa	Cera cv	<a href="http://www.cera.coop/">http://www.cera.coop/</a>
17	Co-fondatore di CitizenLab	CitizenLab	<a href="https://www.citizenlab.co/">https://www.citizenlab.co/</a>
18	Professore di organizzazione governativa e co-produzione dei servizi pubblici	Università Cattolica di Leuven	<a href="https://soc.kuleuven.be/io/staf/00014004">https://soc.kuleuven.be/io/staf/00014004</a>
19	Coordinatore	TimeLab	<a href="https://timelab.org">https://timelab.org</a>
20	Professore di pubblica amministrazione	Università di Anversa	<a href="https://www.woutervandooren.eu/">https://www.woutervandooren.eu/</a>
21	Professore associato di governance democratica	Università fiamminga di Bruxelles	<a href="https://cris.vub.be/en/persons">https://cris.vub.be/en/persons</a>
22	Capo del Dipartimento del Lavoro presso la Provincia di Anversa	Provincia di Anversa	<a href="https://www.provincieantwerpen.be">https://www.provincieantwerpen.be</a>
23	Consulente di Economia Inclusiva e Imprenditoria Sociale presso la Provincia di Anversa	Provincia di Anversa	<a href="https://www.provincieantwerpen.be">https://www.provincieantwerpen.be</a>
24	Consulente dell'Innovazione presso la Flanders Innovation & Entrepreneurship	Agenzia fiamminga per l'innovazione e per l'imprenditoria	<a href="http://www.vlaio.be/">http://www.vlaio.be/</a>
25	European Portfolio Coordinator presso la VDAB (servizio di impiego pubblico)	VDAB	<a href="http://www.vdab.be/">http://www.vdab.be/</a>
26	Co-creatore della work out room presso la VDAB (servizio di pubblico impiego)	VDAB	<a href="http://www.vdab.be/workoutroom">www.vdab.be/workoutroom</a>

### Settori:

- I partecipanti possono lavorare in diversi settori, quindi il numero complessivo di risposte (30) è superiore a quello dei partecipanti (26).
- Il gruppo rappresentato più numeroso lavora in settori diversi rispetto a quelli originariamente descritti nel sondaggio (40% - 12/38 risposte).
- I seguenti settori non vengono rappresentati dalle interviste: industria, edilizia, commercio, turismo e trasporti.
- I seguenti settori indicati nel questionario sono stati rappresentati nelle interviste: servizi per le imprese (10% - 3/30), salute (3% - 1/38), istruzione e formazione (20% - 6/38), pubblica amministrazione (27% - 12/38).

**Suggerimenti:** Si consiglia per i futuri sondaggi di ampliare la lista dei settori.

**Figura 4 – Panoramica dei settori in cui lavorano gli intervistati, rappresentati in percentuale**



**Esperienza pregressa in processi partecipativi.** Tutti i 26 intervistati hanno maturato esperienze pregresse in processi partecipativi. Alcuni dei processi partecipativi comprendono:

- Provider di piattaforme digitali per processi partecipativi internazionali organizzati dai governi locali.
- Supervisore di processi partecipativi per le organizzazioni della società civile.
- Consulente per i processi partecipativi tra cittadini, settore privato e governi locali.
- Partecipante al progetto internazionale 'The art of organising hope' (L'arte di organizzare la speranza), con organizzazioni sociali europee, alla ricerca di 'narrative differenti in Europa'.
- Co-organizzatore del processo partecipativo sull'ambiente e salute. L'incarico da parte del governo fiammingo consisteva nel riunire diversi attori per trovare una soluzione a complessi *hotspot* inquinati in modo aperto, democratico, trasparente e sostenibile. Questo processo, chiamato BONK, è durato 7 anni.
- Collettività di cittadini volontari diventata un'organizzazione no-profit finanziata dal governo locale.
- Iniziative dei cittadini di lavoro a livello regionale.
- Esperimenti su piccola scala nel settore pubblico della zona.
- Concetto e circolazione dei beni comuni<sup>29</sup>
- Partnership aperte a livello locale.

<sup>29</sup> I beni comuni sono le risorse **culturali** e **naturali** accessibili a tutti i membri della società, inclusi gli elementi naturali come l'aria, l'acqua e la terra. Queste risorse sono in comune e non appartengono a un privato. Tra i beni comuni si possono includere anche le risorse naturali che gruppi di persone (comunità, gruppi di utenti) gestiscono per il bene individuale e collettivo. Caratteristicamente, questo include una varietà di norme e valori informali (pratica sociale) utilizzati per un meccanismo di governance. I beni comuni possono anche essere definiti come pratica sociale della gestione di una risorsa non da parte dello Stato o del mercato, ma da parte di una comunità di utenti che autogestisce la risorsa attraverso le istituzioni che essa stessa crea.

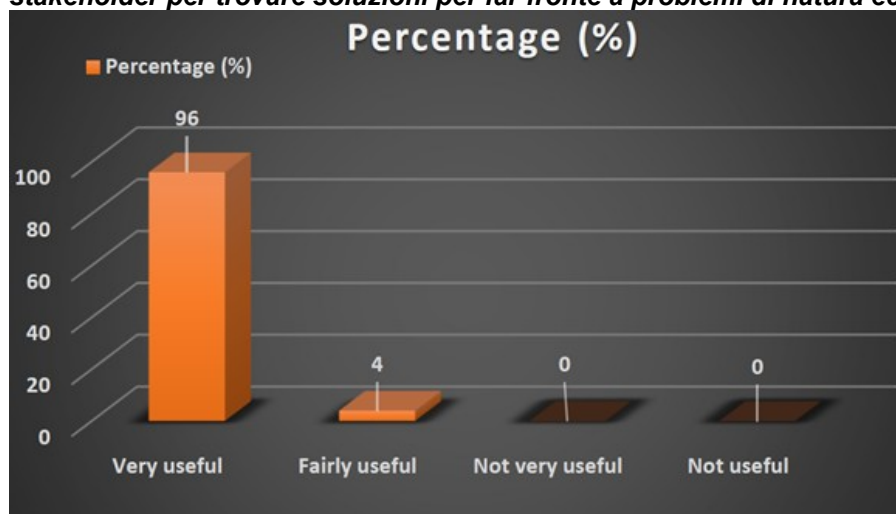
- Comunicazione, networking e progetti nel settore culturale.
- Organizzazioni centrali di cooperative.
- Piattaforme di E-learning per governi e organizzazioni no-profit.
- Rappresentanza di cittadini presso il Parlamento Federale.
- Dialogo sociale istituzionalizzato con i rappresentanti dei datori di lavoro (attraverso organizzazioni centrali) e dei lavoratori (attraverso i sindacati).
- Ricerca sui processi partecipativi per complessi progetti infrastrutturali.
- Coordinamento di processi partecipativi per progetti di partecipazione deliberativa dei cittadini.
- Organizzazione di forum di cittadini per il governo federale sul tema del 'futuro dell'amministrazione federale'.
- Esperto coinvolto nel gruppo di mobilità regionale.
- Organizzatore di commissioni parlamentari miste (cittadini e politici) per il governo regionale.

### **Il processo partecipativo**

**Utilità della partecipazione:** La sottostante Figura 5 mostra l'opinione degli intervistati in merito all'adozione della strategia collaborativa multi-stakeholder per trovare soluzioni per far fronte a problemi di natura economica, sociale e ambientale.

- L'adozione della strategia collaborativa multi-stakeholder è considerata molto utile dal 96% (25/26) degli intervistati e abbastanza utile dal 4% (1/26) degli intervistati.
- Nessuno degli intervistati ha ritenuto la partecipazione inutile o non molto utile.

**Figura 5 – Opinioni degli intervistati in merito all'adozione della strategia collaborativa multi-stakeholder per trovare soluzioni per far fronte a problemi di natura economica, sociale e ambientale**



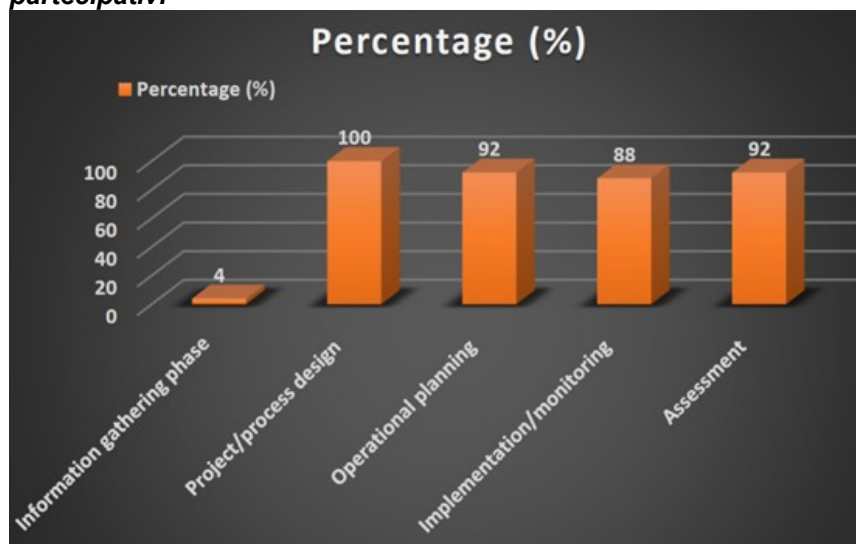
Di seguito vengono riportati alcuni commenti interessanti (spunti di riflessione) in merito all'utilità della 'collaborazione' multi-stakeholder formulati dai nostri intervistati:

- La collaborazione multi-stakeholder è utile solo quando c'è posto per opinioni divergenti. Nella domanda si usa la parola 'collaborazione'. Ci deve essere un'apertura per far sì che nella collaborazione si possa anche non essere d'accordo. La partecipazione multi-stakeholder deve trattare le questioni politiche con un conflitto sociale. Molto spesso il conflitto viene evitato. Si dice che sia per l'interesse generale, ma cosa si intende per interesse generale? Si possono intendere tante cose. Bisogna identificare le scelte a disposizione del governo, permettere che ci sia un conflitto a questo riguardo e partire da questo punto per lavorare. La diversità è importante, ma non solo la diversità in termini socio-economici, di origine etnica, ecc., ma anche la diversità di opinione. Se non ci fossero tensioni, non ci sarebbe bisogno della partecipazione e della politica. La sfida consiste nell'organizzare il processo in modo che i conflitti siano sui contenuti e non a livello di processo o su questioni personali. Bisogna discutere con il prossimo in modo civile.
- Crediamo nel potere e nel potenziale di coinvolgimento delle persone e del crowdsourcing, in modo che si possano sempre utilizzare nuovi input per un progetto che riguarda i cittadini.

- L'utilizzo della partecipazione multi-stakeholder nel settore lavorativo e dell'economia sociale può essere veramente molto utile per diverse ragioni:
  - Secondo il principio di "tutte le parti interessate", tutti coloro che sono interessati da una decisione dovrebbero essere coinvolti in una certa misura nel relativo processo decisionale. Le questioni legate all'ambito lavorativo, economico, sociale e ambientale hanno un notevole impatto sulla vita quotidiana delle persone, quindi l'utilità della partecipazione multi-stakeholder in questi ambiti è estremamente alta.
  - Un'altra ragione risiede nel fatto che i problemi sociali riguardanti l'economia, la politica sociale e l'ambiente sono spesso molto complessi. Tuttavia, sono estremamente adatti alla partecipazione perché sono anche molto tangibili per le persone, riguardano davvero il contesto in cui vivono, quindi crediamo che gli ambiti indicati siano di interesse immediato per le persone. Le persone possono anche condividere le proprie esperienze e prospettive e per questo la partecipazione multi-stakeholder è molto importante.
- Una buona strategia di collaborazione multi-stakeholder determina quanto sarà buona la base di supporto per determinate politiche.
- In tempi come questi spesso si ha un lobbismo unilaterale con il governo in cui è molto importante avere fin dall'inizio almeno un'infarinatura delle diverse sfaccettature di una tematica. Avere delle nozioni riguardo a queste diverse angolazioni migliora nettamente la qualità delle vostre decisioni e del vostro processo decisionale.
- Nel settore delle cooperative, la partecipazione multi-stakeholder è molto importante, viva e vegeta. In una cooperativa, i clienti, i soci e gli impiegati sono tutti riuniti in un unico processo partecipativo.

### Importanza delle diverse fasi del progetto/processo e coinvolgimento degli stakeholder nel processo partecipativo.

**Figura 6 – Importanza del coinvolgimento degli stakeholder nelle diverse fasi dei processi partecipativi**



#### Osservazioni:

In generale, l'**88%** dei partecipanti ha ritenuto che gli stakeholder debbano essere coinvolti in tutte le fasi del processo indicate (elaborazione del progetto, pianificazione operativa, attuazione/monitoraggio e valutazione).

- Il **100%** ritiene che sia necessario coinvolgerli fin dall'inizio nel processo e domandare successivamente se sono soddisfatti della partecipazione nel processo e del risultato.
- **Non tutti gli stakeholder sono necessari in tutte le fasi:** La decisione di coinvolgerli fin dall'inizio del processo dipende anche dalla tipologia di stakeholder. In funzione del tipo di stakeholder e del tipo di processo/progetto, alcuni stakeholder saranno necessari durante la fase di elaborazione del progetto, altri



durante la pianificazione operativa e altri durante l'attuazione o la valutazione.

○ **Uno dei nostri stakeholder** ha aggiunto un'altra fase al processo, che manca nella tabella originale, ovvero la **fase di raccolta delle informazioni** (vedasi Figura 5). Se non si hanno a disposizione informazioni corrette, non è possibile iniziare il processo di partecipazione. Il problema risiede nel fatto che se l'organizzatore responsabile del progetto non ha raccolto le informazioni corrette e non c'è modo di rimediare durante il processo, si rimane completamente bloccati. Ci si troverà di fronte a persone che affermeranno: "Non posso darti il mio parere, perché non ho abbastanza elementi a proposito del tema su cui devo decidere". Dovrebbe quindi esserci una fase in cui gli stakeholder possono evidenziare ciò che per loro è importante sapere per poter proseguire nel processo.

○ **Un altro stakeholder** ha parlato di una fase **precedente** alla fase di raccolta delle informazioni, ovvero la fase che precede la stesura e la raccolta delle informazioni. Si tratta della fase in cui le persone esprimono al governo la propria opinione a proposito delle tematiche che la politica dovrebbe trattare. Sono quindi i cittadini che creano l'agenda. Possiamo chiamarla '**co-determinazione**'. Determina di che cosa dovrebbe trattare la politica (processo partecipativo).

○ L'elaborazione del progetto non è solo una fase, è anche **l'elaborazione del processo**.

L'elaborazione del progetto e l'elaborazione del processo sono due fasi differenti.

L'elaborazione del progetto e del processo, la pianificazione operativa, l'attuazione, il monitoraggio e la valutazione sono tutte fasi del processo.

Spesso agli stakeholder non viene chiesto come vogliono interagire nel processo stesso, ma viene loro presentato un processo già stabilito, con un insieme limitato di strumenti e modi di lavorare, non viene mai chiesta la loro opinione su come il processo venga elaborato. È qui che il processo partecipativo dovrebbe cominciare, con l'elaborazione del processo partecipativo e non con l'elaborazione del progetto.

Spesso ci sono carenze strutturali nell'elaborazione del processo, che di fatto negano ogni risultato positivo del processo partecipativo.

○ La politica infrastrutturale delle Fiandre prevede un decreto interessante, **chiamato 'decreto per i progetti complessi'** (<https://omgeving.vlaanderen.be/complexe-projecten>) che cerca di rendere operative le diverse fasi del progetto. Il governo fiammingo ha creato un pianificatore di percorso per i progetti complessi con **4 diverse fasi: fase esplorativa, fase di ricerca, fase di elaborazione e fase di attuazione**.

**Figura 7 - Le 4 fasi per i progetti complessi: (1) esplorazione (2) ricerca (3) elaborazione (4) attuazione**



Questa politica prevede tre momenti decisionali fissi (decisione iniziale, decisione preferenziale e decisione progettuale) e due studi pubblici (in preparazione per la decisione preferenziale e per la decisione progettuale). Questo approccio garantisce un processo efficace e di alta qualità, che ha come obiettivo la realizzazione di un progetto entro un lasso di tempo accettabile e con il supporto più ampio possibile.

Questo pianificatore di percorso guida i leader del progetto, lo staff del progetto, i consulenti, i decisori politici e i cittadini attraverso il nuovo approccio al processo, fornendo preziose spiegazioni e suggerimenti. La squadra dei progetti complessi assicurerà che il pianificatore di percorso venga regolarmente aggiornato sulla base concreta di progetti complessi.

Non si tratta di un pianificatore di percorso già impostato. Ogni progetto complesso è unico e richiede personalizzazione. Ciò che è comune ad ogni progetto è la necessità di trasparenza, partecipazione, comunicazione e cooperazione integrata.

#### **Suggerimenti:**

- Includere nel processo partecipativo una **fase di 'co-determinazione'**, una **fase di 'raccolta delle informazioni'** e una **fase di 'elaborazione del processo'**. In tal modo, il processo di partecipazione indicato apparirà come di seguito rappresentato:

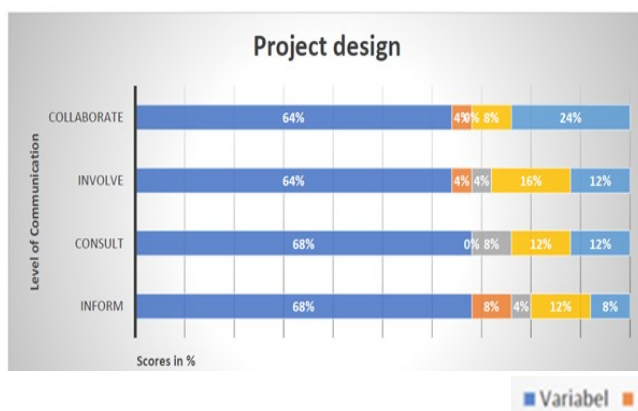
**Figura 8 – Cambiamento delle fasi del processo partecipativo suggerito**



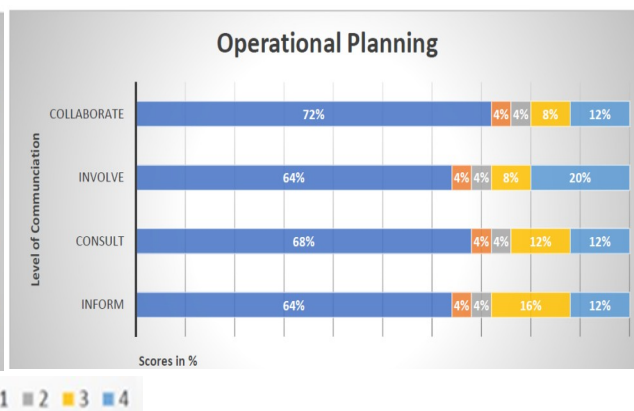
- Valutare attentamente quali stakeholder impiegare in ogni fase per ciascun progetto, ma non includerli in ogni fase, soprattutto durante l’elaborazione del progetto.
- Il coinvolgimento degli stakeholder nella fase di elaborazione del progetto/processo è il punto più importante per un buon processo partecipativo.
- Provare ad utilizzare il ‘decreto per i progetti complessi’ elaborato per progetti infrastrutturali complessi e attuarlo nei progetti riguardanti il lavoro e l’economia sociale. Aggiungere una fase di valutazione e verifica.

**Livello più adatto di comunicazione con gli stakeholder considerando le 4 seguenti forme indicate (informazione, consultazione, coinvolgimento, collaborazione).**

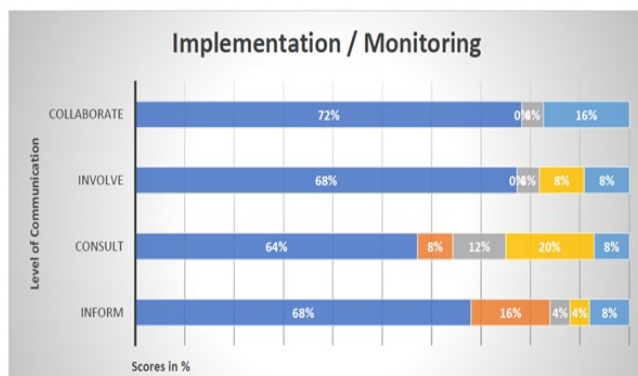
**Figura 9 – Elaborazione del progetto e come comunicare con gli stakeholder**



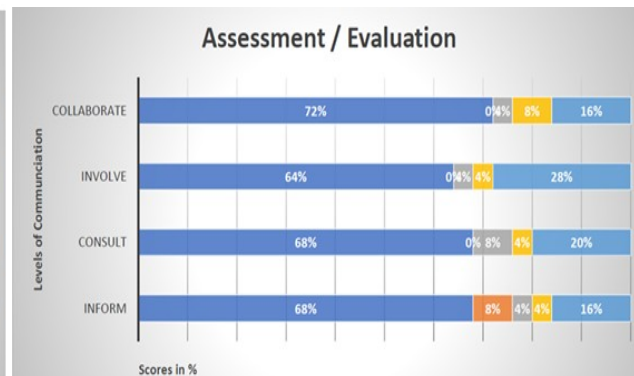
**Figura 10 – Pianificazione operativa e come comunicare con gli stakeholder**



**Figura 11 - Attuazione/Monitoraggio e come comunicare con gli stakeholder**



**Figura 12 - Valutazione/Verifica e come comunicare con gli stakeholder**



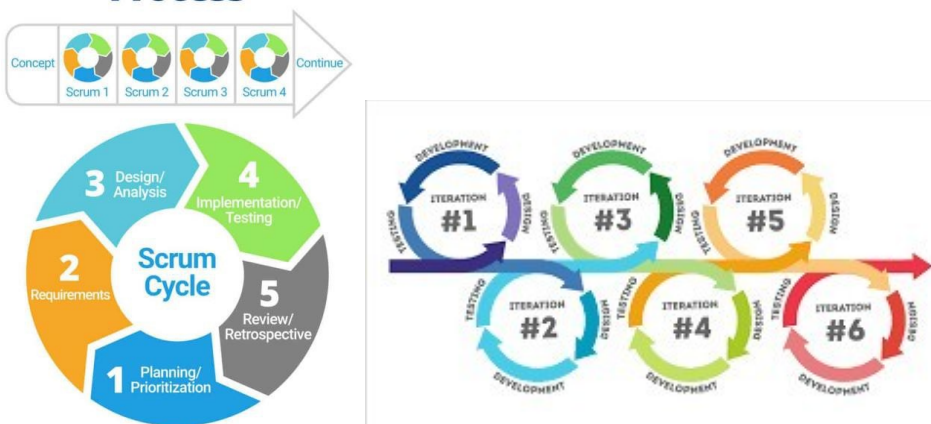
*\*I punteggi variano da 1 a 4 (1 Non opportuno; 2; Inappropriato; 3 Abbastanza appropriato; 4 Molto appropriato) ed è consentita anche l’opzione ‘variabile’. I punteggi sono mostrati in % sul totale delle 25 interviste realizzate.*

### Osservazioni:

- Dalla **Figura 9 alla Figura 12** vengono mostrati i livelli di comunicazione con gli stakeholder e la suddivisione in 4 livelli di comunicazione: informazione, consultazione, coinvolgimento e collaborazione.
- Durante le interviste è apparsa subito chiara la necessità di aggiungere un'altra categoria ai punteggi, ossia la categoria **variabile**.
- In contraddizione con il benchmark report, la maggioranza dei nostri partecipanti ha assegnato punteggi variabili al livello di comunicazione con gli stakeholder durante le diverse fasi del processo partecipativo. Il punteggio esatto dipende da molteplici fattori che sono di seguito indicati:
  - Tema del progetto
  - Tipo di progetto
  - Tipologia di stakeholder
  - Contesto
  - Ecc.
- Gli stakeholder possono essere coinvolti in modi e momenti diversi nel processo partecipativo.
- Alcuni partecipanti non hanno utilizzato lo schema sopra indicato per quanto riguarda le fasi del processo e il livello di coinvolgimento degli stakeholder. Hanno invece fatto ricorso ad uno schema circolare di processo complesso, chiamato iterativo. Nelle figure sottostanti vi sono degli esempi di processi iterativi. Sono più complessi rispetto alle figure indicate precedentemente. L'istituto Luiss (Roma, Italia) suggerisce un ciclo di governance comune che alcuni partecipanti hanno utilizzato e adeguato, in base alle proprie necessità, al ciclo di transizione comune.

**Figura 13 – Esempi di cicli di processi iterativi**

### Iterative Scrum Process



- In funzione della scala di partecipazione dei cittadini nell'era digitale (CitizenLab's Blog) dovrebbe essere aggiunta una quinta modalità di coinvolgimento degli stakeholder = EMPOWERMENT
- Molti stakeholder pensano che essere informati non significhi partecipare veramente (è un flusso unidirezionale) e dovrebbe sempre essere utilizzato con un'altra modalità di coinvolgimento per poter parlare di partecipazione.

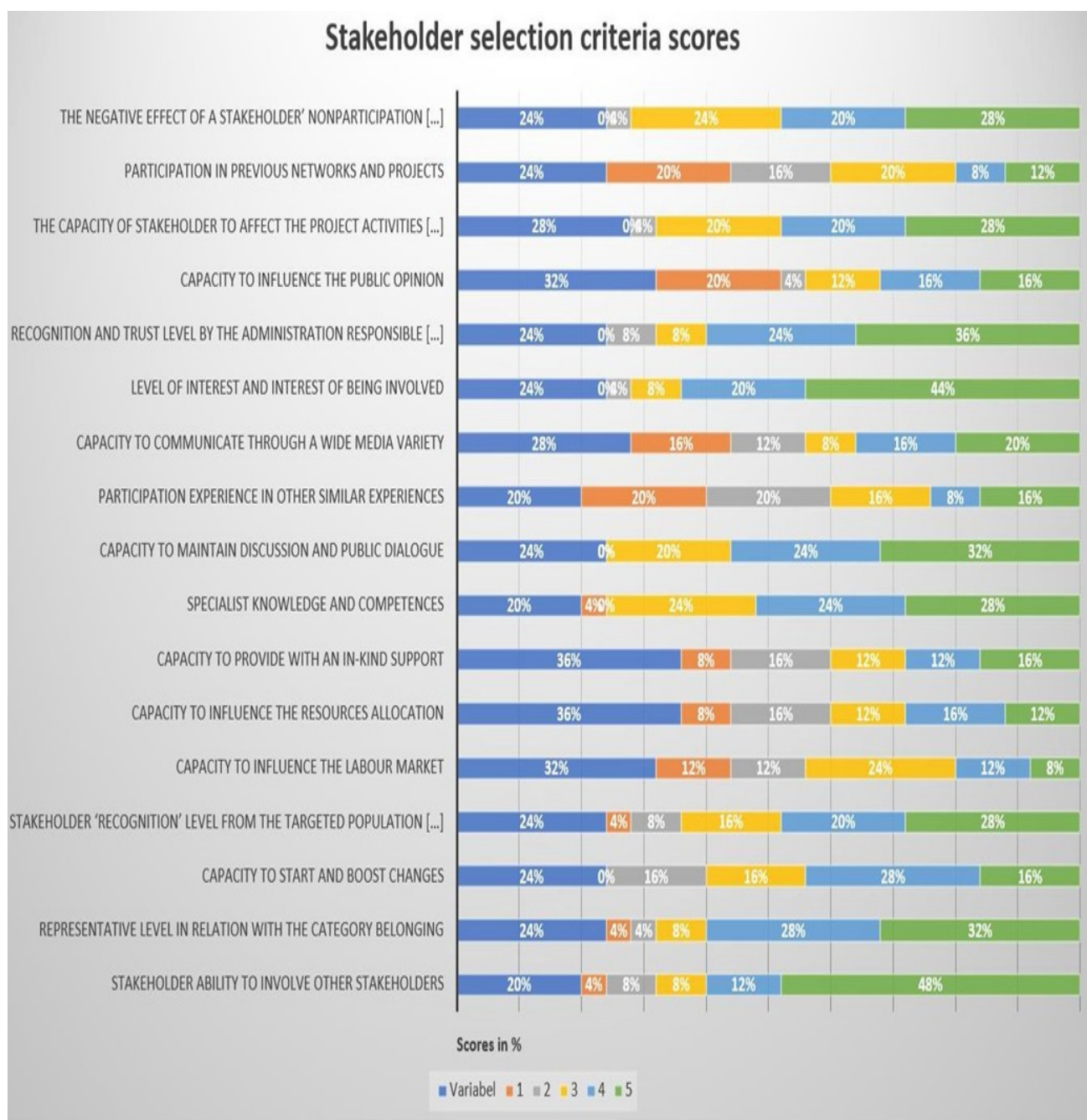
### Suggerimenti:

- Aumentare il livello di comunicazione con gli stakeholder attraverso l'**empowerment**, in base alla scala di partecipazione dei cittadini nell'era digitale, portandolo ad un livello superiore alla collaborazione.
  - ✓ **In che cosa consiste?** Il livello più alto di comunicazione con i cittadini si ha quando la responsabilità decisionale finale spetta ai cittadini, invece che al governo. In questo contesto, i cittadini hanno il diritto di veto, ciò significa che l'amministrazione deve attuare le decisioni prese dai cittadini.
  - ✓ **Come?** Le giurie cittadine, gli scrutini e le decisioni delegate sono modi popolari per coinvolgere attivamente i cittadini. Da un punto di vista online, l'empowerment dei cittadini è finalizzato all'azione e offre loro l'opportunità di iniziare ad agire in modo esecutivo.

- ✓ **Svantaggi?** L'empowerment rappresenta il più alto livello possibile della partecipazione cittadina, ma raramente viene raggiunto poiché servono molte risorse per essere in grado di mettere in atto una forma di partecipazione così ampia.
- ✓ **Esempi?** Il livello più alto di partecipazione risiede nell'**assemblea dei cittadini**, un metodo di consultazione approfondita che viene spesso considerata come "il futuro della partecipazione."
- Iniziare ad utilizzare i **cicli di processo iterativo** nei processi di partecipazione.

**L'importanza di taluni criteri da utilizzare nella selezione degli stakeholder da parte dell'organizzatore del processo partecipativo viene espressa con punteggi da 1 (poca importanza) a 5 (molta importanza).**

**Figura 14 – Importanza dei criteri per la selezione degli stakeholder per un processo partecipativo**



Alcuni dei 17 criteri indicati nella figura di cui sopra sono stati esaminati in base all'importanza da loro rivestita come criteri di selezione degli stakeholder, su una scala da 1-poca importanza a 5-molta importanza. È stato aggiunto un valore alla colonna, la categoria **variabile**.

#### Osservazioni:

- Alcuni stakeholder hanno considerato **utili** la maggior parte dei **criteri**, ma abbiamo notato una differenza nell'importanza degli stessi. I punteggi dipendono dagli obiettivi che si vogliono raggiungere. Per un progetto verrà considerata molto importante la ricerca, per un altro progetto verrà considerato molto importante l'utilizzo dei questionari. Si può assegnare il punteggio esatto solo se si tratta di un caso specifico, ma dato che la maggior parte dei nostri stakeholder lavora sulla partecipazione di diversi casi, è difficile assegnare un punteggio che 'vada bene per tutti'.
- I partecipanti hanno altresì indicato alcuni **criteri extra** (vedi anche i suggerimenti):
  - *Capacità di fidarsi reciprocamente (stakeholder) durante un processo partecipativo.*
  - *Formazione collettiva per tutti gli attori, anche chi conduce il processo.*
  - *Impegno dei decisori politici di utilizzare i risultati ottenuti dal processo partecipativo.*
- Se tutto fosse prestabilito e vi fosse un'agenda "nascosta", non si dovrebbe iniziare un processo partecipativo, perché in questo caso staremmo parlando di 'finta partecipazione'. I governi devono quindi impegnarsi ad utilizzare i risultati ottenuti dai partecipanti durante il processo partecipativo, anche se solo su piccola scala, come ad esempio rispondendo: "Ne discuteremo", "Lo prenderemo in considerazione" o "Vi faremo sapere perché tratteremo o meno di questo". In breve, ci deve essere impegno da parte dei decisori politici.
- La percentuale più alta di questi punteggi è stata assegnata alla categoria 'variabile' o alla '5' modalità. Indicheremo ogni criterio separatamente e discuteremo i commenti. Inizieremo dalle percentuali più alte e procederemo in modo decrescente, dai criteri che hanno ottenuto le percentuali più alte a quelli con le percentuali più basse. I segni (+) e (-) sono inseriti con le argomentazioni a favore dei criteri (+) o contro i criteri (-).
- ✓ *Capacità degli stakeholder di coinvolgere altri stakeholder (punteggio 5 – 48%):*
  - (+) Bisogna prendere in considerazione tutti coloro che fanno parte del processo partecipativo.
- ✓ *Livello di interesse e interesse ad essere coinvolto (punteggio 5 – 44%)*
- ✓ *Livello di riconoscimento e fiducia da parte dell'amministrazione responsabile [...] (punteggio 5 – 36%):*
  - (+) Uno dei modi per raggiungere un elevato livello di fiducia è quello di rendere il processo il più trasparente possibile.
  - (-) Riguardo alla 'fiducia': invitate nel processo anche le persone di cui non vi 'fidate', perché non è un bene per il processo che vi partecipi 'solo una cerchia ristretta'.
- ✓ *Capacità di influenzare la distribuzione delle risorse (Variabile – 36%)*
  - (-) Questa capacità non è molto importante per il processo partecipativo stesso. Diventa importante nel momento in cui una decisione è stata presa e servono delle risorse.
  - (-) Non lo è, perché non è vero che se non si ha questa capacità non si è in grado di apportare delle buone argomentazioni al processo partecipativo e di migliorare la partecipazione.
- ✓ *Capacità di fornire un supporto materiale (Variabile – 36%):*
  - (-) Questa capacità non è così importante per il processo partecipativo stesso. Diventa importante nel momento in cui una decisione è stata presa e servono delle risorse.
  - (+) Se non si hanno dei buoni strumenti, il processo partecipativo è destinato a fallire.
  - (-) Non lo è, perché non è vero che se non si ha questa capacità non si è in grado di apportare delle buone argomentazioni al processo partecipativo e di migliorare la partecipazione.
- ✓ *Livello di rappresentatività in riferimento alla categoria (punteggio 5 – 32%)*
  - (+) Quando la categoria in questione è un media alternativo, un'associazione o un'organizzazione della società civile, il livello di rappresentatività diventa molto importante.
  - (-) Questa è una domanda a cui è difficile rispondere perché ognuno ha un certo tono, punto di vista o opinione. La questione più importante risiede nel fatto che nel processo partecipativo tutti siano trattati allo stesso modo.

- (-) Un buon processo partecipativo non ha bisogno di essere perfettamente rappresentativo. L'organizzatore deve essere in grado di operare la propria scelta per quanto riguarda la selezione di persone.
- ✓ *Capacità di influenzare il mercato di lavoro (Variabile – 32%)*
  - (-) Non è vero che se non si ha questa capacità non si è in grado di apportare delle buone argomentazioni al processo partecipativo. Ad esempio, un cittadino può avere un'idea migliore rispetto al sindacato.
  - (-) Alcuni partecipanti non sono attivi sul mercato del lavoro, ma contribuiscono regolarmente con articoli su questa tematica pubblicati sui blog.
  - (-) Questo criterio è meno importante per il processo partecipativo stesso. La capacità di influenzare il mercato del lavoro dovrebbe derivare dalla decisione ma non dallo scopo del processo.
- ✓ *Capacità di mantenere la discussione e il dialogo pubblico (punteggio 5 – 32%)*
- ✓ *Capacità di influenzare l'opinione pubblica (Variabile – 32%)*
  - (-) Sono i politici a dover spiegare le decisioni al pubblico, non i partecipanti. Quindi, sono i politici che possono realmente influenzare l'opinione pubblica.
  - (-) La selezione non dovrebbe essere svolta in base al criterio della capacità di influenzare l'opinione pubblica.
- ✓ *Livello di 'riconoscimento' degli stakeholder da parte della popolazione interessata [...] (punteggio 5 – 28%)*
  - (+) Se non si ha il supporto dal basso, non si rappresenta molto.
- ✓ *Conoscenza e competenze specifiche (punteggio 5 – 28%)*
- ✓ *Capacità di comunicare attraverso un'ampia gamma di media (28%)*
  - (-) Non sono i partecipanti al processo partecipativo a doversi esporre e comunicare con i media. Questo spetta a chi prende le decisioni.
- ✓ *La capacità degli stakeholder di influenzare le attività del progetto [...] (28%)*
- ✓ *L'effetto negativo della mancata partecipazione di uno stakeholder [...] (28%)*
  - (+/-) Domanda: Il fatto che uno stakeholder non partecipi, è un punto critico per la legittimazione dell'intero processo?
  - (+) Se queste persone sono tra i partecipanti, può rivelarsi molto fastidioso. È importante avere degli stakeholder affidabili.
  - (+/-) Il fatto che queste persone abbiano un impatto sul processo, a volte dipende dalla composizione del gruppo. A volte un gruppo può far fronte a quest'effetto negativo, ma altre volte il gruppo non ne è in grado. Si possono sempre trovare dei modi per coinvolgere i partecipanti che possono apportare un effetto negativo provando a gestire questi rischi. Un buon mediatore può essere d'aiuto.
- ✓ *Capacità di iniziare e incrementare il cambiamento (Variabile – 24%)*
  - (-) L'aspetto della rappresentatività di un gruppo è più importante della capacità di iniziare e incrementare i cambiamenti.
- ✓ *Partecipazione a network e progetti precedenti (Variabile – 24%)*
  - (-) Le esperienze partecipative non sono veramente necessarie, perché altrimenti non si lavorerebbe più con nuovi partner.
  - (+) Ad alcuni stakeholder viene chiesto frequentemente di partecipare perché hanno esperienza.
- ✓ *Partecipazione ad altre esperienze analoghe (Variabile, punteggio (20%), non importante (punteggio 1 – 20%, non così importante (punteggio 2 -20%))*
  - (+) Dato che alcuni membri di un'organizzazione hanno esperienza nei processi partecipativi,
  - viene frequentemente chiesto loro di partecipare.
  - (-) D'altro canto, se si rendesse questo criterio importante, si creerebbe una specie di effetto Matthew<sup>30</sup>.

30 **L'effetto Matthew** è un fenomeno sociale collegato spesso all'idea che il ricco diventi sempre più ricco e il povero sempre più povero. In sostanza, si riferisce a un concetto comune per cui coloro che hanno già uno status vengono spesso inseriti in situazioni in cui possono guadagnare ulteriormente, mentre coloro che non hanno uno status lottano per avere di più. Questa espressione è stata attribuita al sociologo Robert K. Merton e si basa su un verso biblico contenuto nel Vangelo secondo Matteo. 'A chiunque ha sarà dato e sarà nell'abbondanza; ma a chi non ha sarà tolto anche quello che ha' - Matteo 25:29. A volte l'effetto Matthew si riferisce anche al vantaggio accumulato, in cui chi ha di più è avvantaggiato per ottenere di più.

## Suggerimenti:

- Quando si selezionano gli stakeholder, dovrebbero venir aggiunti anche i seguenti criteri:
  - ✓ *Capacità di fidarsi reciprocamente (stakeholder) durante un processo partecipativo.*
  - ✓ *Formazione collettiva per tutti gli attori, anche per i mediatori del processo.*
  - ✓ *Impegno dei decisori politici di utilizzare i risultati ottenuti dal processo partecipativo.*

## METODI E STRUMENTI PER IL PROCESSO PARTECIPATIVO

Le seguenti due domande del sondaggio intendono analizzare la potenziale efficacia di una serie di metodi, strumenti e tecniche, durante le diverse fasi del processo partecipativo, la **fase di elaborazione del progetto** e la **fase di attuazione** (Tabelle 2 e 3).

Agli intervistati è stato chiesto di indicare, per ciascuna delle 20 tecniche proposte e per i 4 livelli di partecipazione (informazione, consultazione, coinvolgimento, collaborazione), un punteggio da 1-poco efficace a 5-molto efficace. I partecipanti hanno aggiunto un valore extra: **variabile (Var)**.

**Opinione degli intervistati sulla potenziale efficacia di una serie di metodi, strumenti e tecniche diversi nella fase di elaborazione del progetto (Tabella 2) e nella fase di attuazione (Tabella 3).**

**Tabella 2: elaborazione del progetto: metodi, tecniche e strumenti – punteggio.**

Project design: methods, techniques and tools	Level of stakeholder involvement (Absolute value)																							
	inform					consult					involve					collaborate								
	Var	1	2	3	4	5	Var	1	2	3	4	5	Var	1	2	3	4	5	Var	1	2	3	4	5
Production booklets posters	11	3	4	6	1	0	11	3	4	6	1	0	11	3	4	6	1	0	11	3	4	6	1	0
[...] specific interests of the interest parts	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5
Publication of agendas [...]	9	1	3	3	5	4	9	1	3	3	5	4	9	1	3	3	5	4	9	1	3	3	5	4
Web site	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5
Dedicated platform/Apps	10	0	1	2	5	7	10	0	1	2	5	7	10	0	1	2	5	7	10	0	1	2	5	7
Mailing list	10	2	2	7	2	2	10	2	2	7	2	2	10	2	2	7	2	2	10	2	2	7	2	2
Newsletter	11	2	4	4	1	3	11	2	4	4	1	3	11	2	4	4	1	3	11	2	4	4	1	3
Social media	11	0	3	5	3	3	11	0	3	5	3	3	11	0	3	5	3	3	11	0	3	5	3	3
Events/seminars	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7
Methods in presence [...]	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7
Methods online [...]	11	0	2	2	7	3	11	0	2	2	7	3	11	0	2	2	7	3	11	0	2	2	7	3
Auditive methods group [...]	11	0	2	7	2	3	11	0	2	7	2	3	11	0	2	7	2	3	11	0	2	7	2	3
Auditive methods survey [...]	10	1	1	7	3	3	10	1	1	7	3	3	10	1	1	7	3	3	10	1	1	7	3	3
Auditive methods interw [...]	10	2	0	5	5	3	10	2	0	5	5	3	10	2	0	5	5	3	10	2	0	5	5	3
Research-Action	9	1	0	5	5	5	9	1	0	5	5	5	9	1	0	5	5	5	9	1	0	5	5	5
Group techniques [...]	10	0	2	4	6	3	10	0	2	4	6	3	10	0	2	4	6	3	10	0	2	4	6	3
Negotiation techniques [...]	10	1	2	5	3	4	10	1	2	5	3	4	10	1	2	5	3	4	10	1	2	5	3	4
Techniques for conflict [...]	11	1	2	3	6	2	11	1	2	3	6	2	11	1	2	3	6	2	11	1	2	3	6	2
Set up multi-stakeholder [...]	11	0	2	4	4	4	11	0	2	4	4	4	11	0	2	4	4	4	11	0	2	4	4	4
Participatory budgeting	13	0	3	3	2	4	13	0	3	3	2	4	13	0	3	3	2	4	13	0	3	3	2	4
Other																								

**Tabella 3: fase di attuazione: metodi, tecniche e strumenti – punteggio.**

Implementation phase: methods, techniques and tools	Level of stakeholder involvement (Absolute value)																							
	inform					consult					involve					collaborate								
	var	1	2	3	4	5	var	1	2	3	4	5	var	1	2	3	4	5	var	1	2	3	4	5
Production booklets posters	11	3	4	6	1	0	11	3	4	6	1	0	11	3	4	6	1	0	11	3	4	6	1	0
[...] specific interests of the interest parts	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5
Publication of agendas [...]	9	1	3	3	5	4	9	1	3	3	5	4	9	1	3	3	5	4	9	1	3	3	5	4
Web site	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5
Dedicated platform/Apps	10	0	1	2	5	7	10	0	1	2	5	7	10	0	1	2	5	7	10	0	1	2	5	7
Mailing list	10	2	2	7	2	2	10	2	2	7	2	2	10	2	2	7	2	2	10	2	2	7	2	2
Newsletter	11	2	4	4	1	3	11	2	4	4	1	3	11	2	4	4	1	3	11	2	4	4	1	3
Social media	11	0	3	5	3	3	11	0	3	5	3	3	11	0	3	5	3	3	11	0	3	5	3	3
Events/seminars	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7
Methods in presence [...]	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7
Methods online [...]	11	0	2	2	7	3	11	0	2	2	7	3	11	0	2	2	7	3	11	0	2	2	7	3
Auditive methods group [...]	11	0	2	7	2	3	11	0	2	7	2	3	11	0	2	7	2	3	11	0	2	7	2	3
Auditive methods survey [...]	10	1	1	7	3	3	10	1	1	7	3	3	10	1	1	7	3	3	10	1	1	7	3	3
Auditive methods interw [...]	10	2	0	5	5	3	10	2	0	5	5	3	10	2	0	5	5	3	10	2	0	5	5	3
Research-Action	9	1	0	5	5	5	9	1	0	5	5	5	9	1	0	5	5	5	9	1	0	5	5	5
Group techniques [...]	10	0	2	4	6	3	10	0	2	4	6	3	10	0	2	4	6	3	10	0	2	4	6	3
Negotiation techniques [...]	10	1	2	5	3	4	10	1	2	5	3	4	10	1	2	5	3	4	10	1	2	5	3	4
Techniques for conflict [...]	11	1	2	3	6	2	11	1	2	3	6	2	11	1	2	3	6	2	11	1	2	3	6	2
Set up multi-stakeholder [...]	11	0	2	4	4	4	11	0	2	4	4	4	11	0	2	4	4	4	11	0	2	4	4	4
Participatory budgeting	13	0	3	3	2	4	13	0	3	3	2	4	13	0	3	3	2	4	13	0	3	3	2	4
Other																								

**Osservazioni:**

- I punteggi per i metodi, le tecniche e gli strumenti utilizzati dipendono dall'obiettivo che si vuole raggiungere nel progetto. La maggior parte delle tecniche, strumenti e metodi possono essere applicati in talune situazioni, ma non in tutti i processi o i progetti. Per un progetto si utilizzerà maggiormente la ricerca, per un altro progetto si utilizzeranno maggiormente i questionari. Quindi, per la **maggioranza** dei metodi, tecniche e strumenti la risposta è stata **'variabile'**, perché i progetti partecipativi cambiano e con loro anche i metodi, le tecniche e gli strumenti.
- **Ai partecipanti sono state proposte altre tecniche, metodi e strumenti come ad esempio:** service design, pensiero progettuale, focus groups, feedback groups, discussioni di gruppo, incontri (in presenza e online), gruppi di lavoro (con specialisti, membri interni ed esterni), giornate di studio, strumenti digitali, incontri a piedi, database di competenze, benchmarking, progetti pilota, analisi delle sensazioni, prese di posizione, convalida indipendente, tavoli di negoziazione.
- **Utilizzo di qualsiasi tecnica, metodo o strumento** necessaria al vostro processo partecipativo.
- La maggior parte dei partecipanti ha differenziato **gli strumenti in presenza dagli strumenti online**. Per questo motivo, abbiamo separato le domande relative a questi strumenti nelle tabelle 2 e 3. Nel questionario originale gli strumenti in presenza e online non erano messi a confronto l'uno con l'altro, mentre in realtà c'è differenza tra di loro. In generale, i nostri stakeholder hanno preferito gli strumenti in presenza a quelli online. Le ragioni di ciò vengono spiegate nell'ultima parte di questo report (problemi e opportunità della gestione dei processi partecipativi).
- I partecipanti hanno anche ritenuto che **una piattaforma dedicata e un'applicazione** non siano la stessa cosa e sono stati assegnati punteggi differenti a questi strumenti. Per questo motivo abbiamo separato anche questa domanda.
- **Trasparenza è la parola chiave**. Gli strumenti sono dei mezzi per raggiungere un obiettivo. Bisogna usare il giusto strumento per assicurarsi che il maggior numero di persone possa partecipare. Questo è ciò che si vuole. Bisogna quindi adeguare il proprio processo partecipativo.
- I nostri stakeholder hanno commentato i metodi, le tecniche e gli strumenti utilizzati (vedasi Tabella 4):



**Tabella 4: Commenti dei partecipanti sui metodi, sulle tecniche e sugli strumenti (in verde). Proposte aggiuntive ai metodi, tecniche e strumenti (in azzurro)**

Metodi, tecniche e strumenti	Commenti dei partecipanti
<b>Brochure, poster</b>	L'utilizzo di brochure o poster dipende dal progetto a cui si sta lavorando. Per grandi campagne, l'utilizzo di questi strumenti potrebbe rivelarsi utile.
<b>Informazione specifica nell'ambito degli interessi degli stakeholder</b>	È sempre positivo avere delle informazioni specifiche a disposizione degli stakeholder. Non solo sui fatti e sui numeri, ma anche sul contesto circostante, riguardante il soggetto della partecipazione.
<b>Report</b>	I report non sono interessanti per tutti gli stakeholder, ma per gli esperti tra gli stakeholder, per questo vale la pena prepararli e averli a disposizione
<b>Sito web</b>	In generale, un sito web è meno importante di una piattaforma dedicata. Un buon sito web dovrebbe mostrare tutte le informazioni disponibili, come una specie di portale. È preferibile avere un sito web con tutte le informazioni sul progetto (per alcuni progetti vengono creati 5 diversi siti web che si riferiscono l'uno all'altro, è come il gioco dell'oca, e non è efficace per la diffusione delle nozioni).
<b>Piattaforma dedicata</b>	Alcuni dei nostri stakeholder vendono piattaforme partecipative dedicate. Come menzionato precedentemente una piattaforma partecipativa dedicata è in qualche modo più utile di un sito web. La piattaforma partecipativa dedicata dovrebbe essere accessibile a più persone possibili.
<b>Applicazioni</b>	Alcuni dei nostri stakeholder vendono applicazioni partecipative. Alcune applicazioni utilizzate dai nostri partecipanti sono applicazioni video, di registrazione, di editing e social media. Qualcuno ritiene meno interessante l'utilizzo delle applicazioni. Vi è un trend per cui le persone utilizzano in maniera minore le applicazioni sui propri telefoni. Le persone non vogliono scaricare un'applicazione per qualsiasi cosa facciano. Quindi, è meglio lavorare con le applicazioni nei siti web che possono essere utilizzati anche con gli smartphone.
<b>Comunicazioni informative per E-mail</b>	Alcuni dei nostri partecipanti utilizzano le comunicazioni informative inviate per E-mail solo per i propri volontari, dato che comunicano spesso con loro.
<b>Newsletter</b>	Con le newsletter, non si raggiunge sempre il gruppo interessato. Le E-mail personalizzate sono sempre più efficaci.
<b>Social Media</b>	Nessun commento.
<b>Eventi/seminari/conferenze/workshop (in presenza)</b>	C'è una differenza nelle risposte. Alcuni stakeholder hanno ritenuto che gli eventi in presenza fossero migliori di quelli online. Alcuni stakeholder non vedono differenze tra i due, anche se l'importanza di entrambi è alta.
<b>Eventi/seminari/conferenze/workshop (online)</b>	Vedi i commenti sopra, a proposito degli eventi in presenza.
<b>Incontri informali (in presenza)</b>	Le tecniche informali hanno ottenuto un punteggio leggermente inferiore rispetto alle tecniche formali, perché quando si tratta di un processo partecipativo formale, tutto deve essere preparato in maniera formale. Ad esempio, gli incontri informali in presenza non sono una tecnica efficace. Comunque possono rivelarsi utili, specialmente se si vuole stemperare un'atmosfera pesante. È meglio collegarli ad un evento reale e non a sé stante.
<b>Incontri informali (online)</b>	Gli incontri informali online non funzionano così bene. Hanno dei punteggi più bassi perché tutto deve essere preparato in modo appropriato in un buon processo partecipativo. Non è un metodo efficace, ma può rivelarsi utile.

Metodi, tecniche e strumenti	Commenti dei partecipanti
<b>Brainstorming (in presenza) Quali metodi?</b>	<p>A proposito dell'utilizzo dei post-it nelle sessioni di brainstorming: ad alcuni dei nostri intervistati questo metodo non piace molto. Di solito questa tecnica non viene utilizzata in modo appropriato. Dovrebbe essere utilizzata solamente per la pianificazione concreta di un progetto (Che cosa non ci dobbiamo dimenticare? In che modo dobbiamo separare i vari aspetti?), non per la creazione di idee (fase di pensiero, discussioni filosofiche).</p> <p>Nella fase di pensiero e nella fase filosofica è meglio scambiarsi le idee e trovare un modo per interpretare i vari aspetti.</p> <p>D'altro canto il lavoro interattivo (brainstorming) è importante in un momento partecipativo, ma è importante scegliere il metodo da utilizzare. La scelta della tecnica del brainstorming dipende dal soggetto della partecipazione e dalla fase di partecipazione.</p>
<b>Brainstorming (Online) Quali metodi?</b>	<p>Ci sono meno tecniche di brainstorming online rispetto a quelle in presenza. Il brainstorming online è molto difficile. Richiede molta pazienza.</p> <p>Al contrario, alcuni dei partecipanti al sondaggio hanno ritenuto che anche online si possano utilizzare delle buone tecniche. Con un buon mediatore del processo e lavorando in piccoli gruppi, può funzionare. Quindi, alcuni ritengono che le tecniche di brainstorming abbiano già trovato la propria controparte nel mondo online.</p>
<b>Questionari</b>	<p>Alcuni stakeholder utilizzano molto i questionari. D'altra parte, ad alcuni dei partecipanti non piace utilizzare i questionari. Per i processi accademici questo potrebbe rappresentare un valore aggiunto. Per gli altri processi solitamente si tratta di uno strumento che porta via troppo tempo e non è abbastanza interattivo.</p> <p>In generale, la lunghezza dei questionari (lunghezza media delle interviste) dovrebbe essere limitata a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Dai 10 ai 15 minuti per i sondaggi online auto-somministrati</li> <li>4. Dai 20 ai 30 minuti per le interviste telefoniche semi-strutturate</li> <li>5. Dai 30 ai 60 minuti per le interviste approfondite per telefono o in presenza</li> </ol> <p>Abbiamo provato noi stessi il questionario dell'allegato B del report prima di contattare i nostri stakeholder e ci sono voluti più di 60 minuti per il compilarlo. Temendo che molti dei nostri stakeholder finissero il questionario troppo presto, abbiamo deciso di combinare il questionario con un'intervista e abbiamo ottenuto un riscontro positivo da parte dei nostri stakeholder. In questo modo abbiamo potuto allungare la lunghezza dell'intervista a più di 60 minuti e ottenere più contenuti.</p>
<b>Interviste</b>	Alcuni stakeholder utilizzano questi metodi per scrivere articoli, gli altri non usano spesso questo metodo.
<b>Ricerca</b>	Si potrebbe affermare che i questionari e le interviste facciano parte del grande gruppo della ricerca.
<b>Prova di un prodotto con gli stakeholder</b>	Si tratta di una tecnica molto specifica. Se il prodotto è l'obiettivo del progetto, la prova del prodotto in questione è molto importante.
<b>Tecniche di negoziazione</b>	Le tecniche di negoziazione sono utili quando ci sono tanti partner in un progetto con punti di vista divergenti, con una situazione conflittuale. In quel caso, questa tecnica è utile per raggiungere un accordo. Un progetto non può avere successo quando non c'è un punto di incontro. Ad esempio quando i cittadini hanno interessi completamente diversi rispetto a quelli del governo. In un normale processo partecipativo non c'è bisogno di negoziare, ma di portare argomentazioni.
<b>Tecniche per la gestione del cambiamento</b>	Questa tecnica ha ottenuto un punteggio medio di importanza.
<b>Formazione di comitati multi-stakeholder</b>	Non è molto utilizzata.
<b>Bilancio partecipativo</b>	Alcuni stakeholder credono molto nel sistema del bilancio partecipativo locale come per il budget dei cittadini di Anversa e Ghent.

Metodi, tecniche e strumenti	Commenti dei partecipanti
	Gli altri stakeholder credono che la decisione di determinare quali progetti vadano finanziati debba spettare ai politici.
<b>Altro? specificare</b>	Sì, vedasi lista sottostante
<b>Incontri a piedi</b>	Questa tecnica richiede più tempo, è più lenta, meno formale e più distesa. Può sciogliere la tensione.
<b>Database delle competenze</b>	Database che raccoglie cifre e indicatori.
<b>Progetti di riferimento, benchmarking</b>	È sempre positivo guardare ai buoni o cattivi esempi locali o all'estero. Fa una grande differenza per il processo partecipativo se qualcosa funziona o meno all'estero (lezioni da imparare).
<b>Analisi delle sensazioni</b>	Informarsi sul livello di fiducia e sulle sensazioni dei partecipanti. Si tratta prevalentemente di strumenti di informazione come i questionari o le interviste. Al momento è utilizzato maggiormente durante le riunioni "Come ti senti?". È una domanda meno banale di quanto si pensi, serve a informarsi sulle sensazioni dei partecipanti, molto importanti per i processi. Ad esempio, se più della metà delle persone in un processo partecipativo afferma di essere stanca, non si possono affrontare discussioni difficili. Siamo tutti esseri umani con delle emozioni.
<b>Prese di posizione</b>	Con punti di vista dei diversi stakeholder. Questo è un buon punto di partenza per il processo partecipativo e aiuta a risparmiare tempo.
<b>Convalida indipendente</b>	Chiedere agli esperti esterni una convalida può aiutare ad accettare i risultati del processo partecipativo.
<b>Tavoli di negoziazione</b>	Incontrarsi a piccoli gruppi per discutere su questioni delicate può essere d'aiuto al processo.

#### Suggerimenti:

- Nessuna tecnica, metodo o strumento si dovrebbe sovrapporre a un'altra tecnica, metodo o strumento. La scelta di quale tecnica utilizzare dipende dall'obiettivo del progetto o del processo e dagli stakeholder coinvolti.
- Altre tecniche, metodi e strumenti dovrebbero essere aggiunti alla lista (Vedasi Tabella 4 (in azzurro)).
- Si dovrebbe fare una distinzione tra gli strumenti in presenza e quelli online, indicati nella lista.
- Le piattaforme dedicate e le applicazioni dovrebbero essere considerate come categorie diverse.
- Se dovessero venir preparati altri questionari per il progetto DIALOG consigliamo di prepararli in modo tale che il tempo di compilazione sia dai 10 ai 15 minuti. Nel momento in cui questi questionari venissero combinati con interviste telefoniche, online o in presenza dovrebbero durare dai 30 ai 60 minuti al massimo.

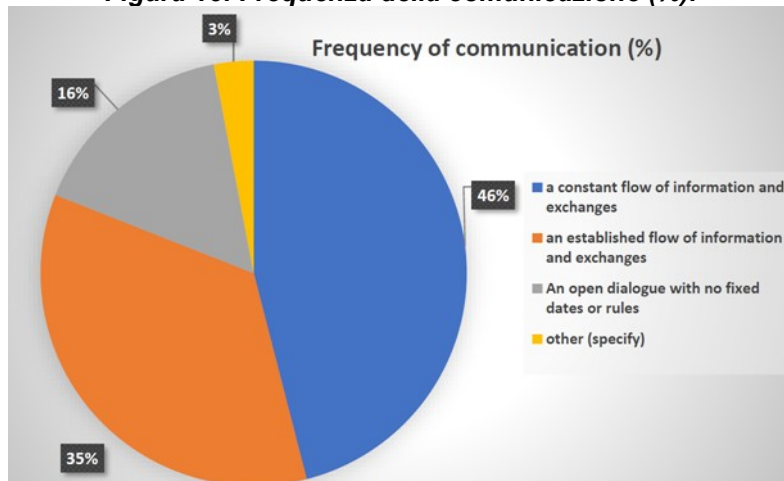
#### Frequenza delle comunicazioni con gli stakeholder:

La Tabella finale 5 mostra il parere degli intervistati sulla frequenza della comunicazione con gli stakeholder.

**Tabella 5: opinione dei partecipanti al sondaggio sulla frequenza della comunicazione**

<i>Gli stakeholder possono essere coinvolti attivamente, se la comunicazione è</i>	<i>Valore assoluto</i>	<i>Percentuale (%)</i>
<b>(1) un flusso costante di informazioni e scambi</b>	<b>17</b>	<b>46%</b>
<b>(2) un flusso stabilito di informazioni e scambi</b>	<b>13</b>	<b>35%</b>
<b>(3) un dialogo aperto senza date o regole fisse</b>	<b>6</b>	<b>16%</b>
<b>(4) altro (specificare)</b>	<b>1</b>	<b>3%</b>
<b>Totale</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Figura 15: Frequenza della comunicazione (%).**



#### Osservazioni:

- Alcuni partner hanno aggiunto più di un'opzione alla tabella, quindi il numero totale di opzioni è più di 25, precisamente 37.
- I modi di comunicare più utilizzati sono i primi due suggerimenti nella lista; (1) un flusso costante di informazioni e scambi (46%) e (2) un flusso stabilito di informazioni e scambi (35%).

#### Commenti da parte dei partecipanti al sondaggio:

- La risposta dipende dalla lunghezza del processo. Se il processo è molto lungo, diventa difficile mantenere un flusso costante di dialogo (**opzione 1**). Se il processo è breve e intenso, il dialogo costante è invece possibile.
- Dobbiamo anche essere realistici a proposito del dialogo aperto (**opzione 3**), il che non avviene facilmente. Bisogna dare ogni volta degli incentivi. Ci sono persone molto coinvolte e che danno *feedback*, ma rappresentano un'eccezione. Molto spesso si ha una comunicazione a senso unico. Un flusso costante (**opzione 1**) sembra essere troppo intenso, perché dopo un po' di tempo le persone non leggono più le informazioni.
- Un progetto ha successo quando si dimostra di essere molto disponibili e quando si offrono gli strumenti con cui i partecipanti possono pubblicare dei contenuti o dare degli *input*, ma dipende molto dai partecipanti.
- Il popolo e alcune collettività di cittadini (spiegate precedentemente nel capitolo sulle organizzazioni che i nostri intervistati rappresentano) preferiscono chiaramente il dialogo aperto (**opzione 3**) senza regole stabilite, né pianificazione o organizzazione. Si parla allora veramente di una partecipazione aperta. Questo tipo di partecipazione può funzionare, a condizione che vi siano persone che gestiscano questo tipo di libertà in modo civile.
- A proposito dell'**opzione 3**, è stato stabilito un dialogo aperto senza date fisse né regole. Quando si lascia la comunicazione aperta, non è chiaro chi e quando possa intervenire e quando si crea incertezza, questa diventa un punto a favore per i gruppi di interesse più forti. Solitamente il gruppo più forte sa *quando e come*, ma le persone con meno connessioni, che potrebbero avere cose interessanti da dire, non vengono ascoltate e vengono estromesse dalla comunicazione.

#### Conclusioni sulla frequenza delle comunicazioni:

La base della comunicazione in un processo partecipativo consiste nel far in modo che l'informazione sia ampiamente accessibile e trasparente, con un sito dedicato o con qualche altra opzione. Quando viene presa una decisione deve essere chiaro a tutti quali informazioni sono accessibili in base ai diversi livelli di esperienza.

Gli eventi organizzati sono una specie di acceleratore, con cui è possibile motivare e guidare le persone, in cui bisogna organizzare diversi tipi di eventi con la società civile se si vogliono raggiungere specifici gruppi *target*. Esempio, le conferenze per gli esperti.

## **PROBLEMI E OPPORTUNITÀ DURANTE LA GESTIONE DEL PROCESSO PARTECIPATIVO**

Nel contesto della ricerca, vogliamo anche riportare i problemi e le opportunità menzionate dai nostri intervistati nell'organizzazione di un processo partecipativo.

Dato che le interviste si sono svolte nel mezzo della pandemia da Coronavirus, gli intervistati hanno anche menzionato la crisi pandemica durante la discussione sui problemi e sulle opportunità riscontrati durante la gestione del processo partecipativo.

### Stakeholder:

- È importante abbinare gli stakeholder al tema. Evitare di scegliere le persone casualmente soltanto in nome della partecipazione. Scegliere le persone che sono coinvolte o interessate al soggetto o impegnate nel sondaggio o sono esperti sul tema. Ad esempio, se il progetto riguarda un quartiere, è evidente che bisogna invitare i residenti del quartiere in questione a partecipare.

A volte ci sono progetti in cui ci sono persone che vogliono partecipare a ogni tipo di processo partecipativo. Vogliono un po' di divertimento, ma non vogliono contribuire in maniera costruttiva al processo. In ogni processo partecipativo bisognerebbe chiedersi: Chi riguarda questa decisione?

Queste persone saranno i vostri stakeholder principali.

- Dovreste coinvolgere i vostri stakeholder nell'elaborazione del processo prima che il processo partecipativo inizi.

### Gestione del processo:

- Anche una buona gestione del processo è importante. Dipende spesso dal numero di persone coinvolte con delle buone capacità comunicative, in qualità di mediatori del processo.

- Il mediatore gioca un ruolo importante e deve possedere una buona preparazione, scegliere bene le parole, avere abilità comunicative, note preparatorie e saper creare una buona atmosfera. La neutralità del mediatore costituisce un valore aggiunto.

- Le funzioni devono essere separate le une dalle altre (mediatore e stakeholder).

- In ogni organizzazione le persone dovrebbero essere formate per guidare i processi partecipativi.

### Contenuto:

- Deve esserci un soggetto che giustifica il processo partecipativo. È inutile interrogare le persone sul colore di un cartello stradale. Il soggetto deve essere qualcosa a cui le persone tengono veramente.

### Uguaglianza:

- Bisogna assicurarsi che tutte le parti vengano rappresentate equamente e che abbiano egual voce. Ad esempio, se è presente qualche appartenente al governo, viene normalmente trattato con più riguardo. È qualcosa che bisogna monitorare da vicino. Bisogna assicurarsi che ognuno abbia ugual diritto di voto. "Una persona, un voto". Questo è uno slogan e un valore molto radicato nelle cooperative. Alcuni partecipanti ne hanno paura, ma si può notare che crea uno spirito di uguaglianza.

### Processi lineari contro processi iterativi

- È necessario mettere fin dall'inizio tutti gli attori allo stesso tavolo e che tutti guidino il processo. Non si tratta di un processo lineare, ma di un vero e proprio processo iterativo.

- Bisogna sempre essere pronti a qualsiasi evenienza, anche inaspettata.

- Non è possibile guidare il processo fin dall'inizio. Sono i partecipanti che decideranno quale direzione prenderà il processo.

- Si può pianificare il processo, ma non lo si può guidare.

### Ciclo di informazioni:

- Il ciclo di informazioni è cruciale nel processo partecipativo. L'organizzatore di un processo partecipativo dovrebbe tenere informati i partecipanti su ciò che ne è stato delle loro idee e opinioni. La mancanza di feedback potrebbe portare ad una scarsa partecipazione.

- Se si guarda al processo qualitativo, si pensa anticipatamente a come tenere le persone informate. Si informano le persone in anticipo su ciò che succederà con i loro *input*.

### Difficoltà nella partecipazione:

- Quando il processo richiede un lungo lasso di tempo, possono subentrare difficoltà nella partecipazione. Mantenere le persone o gli stakeholder motivati, specialmente quando si tratta di un processo a lungo termine, è una sfida. È già difficile motivare i cittadini ordinari alla partecipazione. Notiamo che quando le persone vengono selezionate e invitate, le persone veramente interessate a partecipare sono tra il 10 e il

15%, quindi mantenere vivo l'interesse delle persone è una grande sfida.

- Alcuni governi iniziano a creare troppi processi partecipativi. I momenti partecipativi dovrebbero essere ben strutturati e personalizzati in base a dove vivono le persone, a quali sono i loro interessi, ecc. Bisogna definire il proprio pubblico destinatario, dare a tutti l'opportunità di partecipare, ma evitare di sovraccaricare i gruppi target con troppi processi partecipativi.

#### Inclusività:

- Bisogna assicurarsi che tutti vengano inclusi nel vostro processo di partecipazione (genere, età, background, istruzione, ecc.). Alcuni stakeholder che non provengono da istituzioni o non conoscono la via per ottenere potere politico non verranno ascoltati a causa della mancanza di inclusività. Le persone che hanno una migliore istruzione, provenienti da un ambiente migliore, saranno più propense a partecipare ai processi partecipativi. Questo non significa che le persone con un livello di istruzione più basso, che forse vivono in ambienti più vulnerabili, non partecipino, ma avranno più difficoltà. Specialmente quando si parla di economia sociale e tematiche analoghe, è evidente che le persone hanno interesse a partecipare e allo stesso tempo sono più difficili da convincere. Coloro che partecipano maggiormente a un processo partecipativo sono bianchi, con un alto livello di istruzione e provenienti da contesti migliori.

- Bisogna sempre tenere a mente che la partecipazione potrebbe essere un lusso per qualcuno, perché non ha tempo, soldi o energie.

#### Trasparenza:

- L'assenza di secondi fini (finanziari, politici), ossia quando un interesse economico o finanziario è noto a tutti. Forse non sempre è possibile raggiungere il livello più alto di partecipazione (informazione, ..., collaborazione), ma bisogna far sapere alle persone quando una tematica è sufficientemente seria da finire per essere discussa in Parlamento e chi prenderà ne deciderà (Parlamento, Ministero, ecc.), in maniera tale da sapere chiaramente come e chi prende una decisione. I documenti devono essere condivisi. Idealmente, in qualità di residente o cittadino, si dovrebbe sapere qual è il processo preliminare. Bisogna sapere da quale ministero proviene una determinata iniziativa e qual è l'opinione che il ministero ha su di essa, cosicché tutti i partecipanti abbiano un contesto. Pensiamo che non si possa iniziare una partecipazione se ci sono secondi fini.

#### Terreno comune:

- Da "Che vantaggio ne traggo?" a "Quale vantaggio ne traiamo noi?". A volte è difficile per le persone uscire dal proprio contesto e iniziare a pensare a un terreno comune. Le persone sono troppo prese dalla propria storia, dalla propria organizzazione o dai propri interessi.

- Lavorare per una storia comune e creare un pensiero comune è a volte difficile. Spesso porta via molto tempo, sia al mediatore sia ai partecipanti. Trovare un buon consenso in un processo partecipativo richiede tempo.

- Con un'effettiva co-creazione, tutti i punti di vista possono unirsi nel rispetto della natura emotiva dei partecipanti: stress, affaticamento, felicità.

- Se non pensiamo come gli altri, non potremo trovare una soluzione (es. religione, qualsiasi cosa sia importante per gli stakeholder) = **l'empatia è necessaria.**

#### Porre le domande giuste alle persone giuste è sempre una sfida:

- A volte le domande giuste non vengono poste nel processo partecipativo al giusto gruppo di popolazione. Ad esempio, bisogna porre agli esperti domande più tecniche e ai cittadini domande riguardanti maggiormente la loro esperienza. Se le domande sono tecniche, bisogna informare i cittadini sulle possibili opzioni e implicazioni prima di porre loro la domanda.

- Bisogna sempre chiedersi: quale potrebbe essere il valore aggiunto della domanda? Che cosa sa in più il pubblico destinatario rispetto alla persona responsabile per il progetto o rispetto all'amministrazione?

#### Creare un contesto di riferimento:

- Dove finisce la partecipazione e dove inizia il processo decisionale? Bisogna sempre rendere questo punto il più chiaro possibile.

#### Accordi:

- È molto dannoso per una partecipazione futura se gli accordi presi durante o dopo la partecipazione non vengono mantenuti.

#### Dall'alto verso il basso vs dal basso verso l'alto e la finta partecipazione:

- La maggior parte dei processi partecipativi avviene solitamente dall'alto verso il basso. I politici di solito non vengono coinvolti o interessati nei processi partecipativi e non comprendono veramente che cosa sia un processo partecipativo. A volte i politici organizzano dei processi partecipativi, ma nel momento in cui sentono un'opinione o un'idea che non corrisponde ai loro interessi, voltano le spalle al processo partecipativo (finta partecipazione). I cittadini o gli stakeholder sono in una certa misura strumentalizzati per legittimare decisioni che sono già state prese precedentemente. A lungo termine, questo causerà un senso di frustrazione quando le persone scopriranno di essere state utilizzate come una macchina da voto o uno strumento per l'approvazione di politiche già decise. Questa forma di finta partecipazione non porterà a una forma sostenibile dei processi partecipativi.

In questi processi l'input dal basso non è abbastanza validato dagli organizzatori. Ciò significa che molti suggerimenti, opinioni e idee vengono raccolte, ma sono completamente ignorate dagli organizzatori. Il classico esempio in Belgio o nelle Fiandre è l'indagine pubblica; molte decisioni governative sono state già prese prima dell'inizio dell'indagine pubblica. Le autorità pubbliche non vogliono che i risultati delle indagini pubbliche influiscano sul progetto, il che è alquanto assurdo. L'idea di un'indagine pubblica dovrebbe essere quella di migliorare il progetto e non venir considerata come un esercizio formale. Un buon processo partecipativo si basa sulla buona fede politica. È necessaria l'apertura all'ascolto di ciò che risulta dal processo partecipativo ed essere d'accordo con i risultati per intraprendere ulteriori azioni.

#### Budget, durata e tempistiche:

- Il processo deve seguire una chiara tabella di marcia: nel processo dovrebbe essere chiaro il prima possibile che cosa è già successo in passato e quali saranno i prossimi passi da seguire. In questo senso, una tabella di marcia è essenziale.
- Le traiettorie partecipative richiedono molto tempo, sono molto intense e anche costose. Bisogna sempre tenere a mente questo per i processi a lungo termine.
- Una tempistica e pianificazione non corretta dei processi partecipativi crea problemi. In molti casi il processo partecipativo inizia troppo tardi. Il coinvolgimento precoce è molto importante per un buon processo partecipativo. In questo modo gli stakeholder possono ancora pensare di aver un impatto sul processo decisionale politico.
- Il budget per gli attori civili/stakeholder/organizzazione interna della partecipazione dovrebbe essere sempre a disposizione quando necessario: un governo deve fornire tempo e risorse da dedicare al processo partecipativo. Se nessuno può monitorare internamente e non vi è comunicazione a proposito del budget, non sarà un buon processo partecipativo. A volte è meglio non creare un processo partecipativo, perché altrimenti avrà buone probabilità di fallire. In questo modo gli stakeholder non saranno soddisfatti. È meglio posticipare il processo fino a quando non ci saranno tempo e risorse.

#### Fiducia:

- Gli organizzatori e i partecipanti devono fidarsi gli uni degli altri affinché il processo partecipativo dia dei buoni risultati.
- La fiducia e un buon approccio senza pregiudizi sono fattori essenziali.

#### Rappresentanza e delega:

- La rappresentanza di un'organizzazione necessita di una delega di rappresentanza da parte di un gruppo.

#### Informazione e divulgazione:

- Mancanza di informazioni o di accesso all'informazione. L'ottenimento dei documenti corretti necessari per le decisioni dovrebbe aver luogo prima dell'inizio del processo partecipativo. Dovrebbe esserci una fase di raccolta delle informazioni prima dell'inizio dell'elaborazione del processo.
- Dovrebbe esserci sempre un accesso aperto all'informazione (vedasi anche la sezione trasparenza).
- Non ci si dovrebbe aspettare che siano le persone a trovare tutte le informazioni di cui hanno bisogno. Bisogna fornirglielo. Bisogna fare il massimo sforzo per comunicare le informazioni efficacemente.

#### Captazione politica e monitoraggio:

- Un altro problema è l'impatto dei processi partecipativi: spesso notiamo che, in riferimento alla partecipazione dei cittadini, i suggerimenti sono dati dai gruppi. Le politiche vengono sviluppate, i consigli vengono elargiti, vengono scritte ottime annotazioni, ma il monitoraggio è veramente molto limitato. La 'captazione' politica è abbastanza limitata, il che non dovrebbe essere un problema fino a quando c'è una

spiegazione formale del perché. Riteniamo che sia perfettamente corretto per un governo creare un processo partecipativo affinché emergano una serie di raccomandazioni. Il fatto che un gran numero di questi suggerimenti non venga seguito, forse perché sono troppo ambiziosi o perché non sono operativamente fattibili, è perfettamente possibile, ma a questo punto è doveroso giustificare nei confronti dei partecipanti o degli stakeholder e alla maggior parte della popolazione perché queste raccomandazioni non sono state seguite (vedasi ciclo di informazioni). Se non si fa ciò, si rischia di causare parecchia frustrazione a lungo termine e di allargare la distanza tra la politica e gli stakeholder.

- Conclusioni: il monitoraggio è importante. Se non c'è la reazione a catena, l'obbligo di dare una spiegazione è molto importante perché altrimenti si crea frustrazione e difficoltà nella partecipazione.

*Incontri online contro incontri in presenza:*

- La pandemia ha accelerato i processi partecipativi e migliorato l'efficacia, perché gli incontri si sono potuti svolgere in modalità online.
- Si è risparmiato molto tempo durante la pandemia per la riduzione di mobilità da e verso il luogo di lavoro o verso i luoghi degli incontri.
- Durante le riunioni online gli interventi sono più controllati e di conseguenza più disciplinati ed efficaci.
- Tuttavia, il livello di partecipazione si abbassa durante i processi online. Bisogna essere estroversi per parlare.
- Si dovrebbe offrire alle persone la possibilità di partecipare sia online sia in presenza. A volte è meglio partecipare in modalità online perché è possibile raggiungere più persone. Le persone possono partecipare quando vogliono. Durante gli incontri in presenza si possono raggiungere diverse tipologie di persone e questa opzione è preferibile nel caso di discussioni complesse. Se il soggetto è molto emotivo, è meglio far trovare due persone in presenza e creare empatia. Crediamo fortemente nella combinazione tra il lavoro online e quello in presenza.

*Conversazioni informali:*

- Prima della pandemia, la conversazione informale era abituale prima o dopo le riunioni oppure durante le pause per il caffè.
- Nelle riunioni online durante la pandemia, sono diminuite le conversazioni informali, con conseguente diminuzione della comunicazione e dello scambio di informazioni. Questo ostacolo si può aggirare chiamando i partner per telefono prima o dopo le riunioni oppure utilizzando le chat.

## **CONCLUSIONI GENERALI**

Tra aprile e giugno 2021 la ricerca si è svolta tra gli stakeholder dell'amministrazione fiamminga e gli esperti di processi comunicativi. Questo report riassume i risultati di questa ricerca, svolta attraverso sondaggi e interviste a 26 partecipanti.

È stato fatto uno studio del profilo dei nostri stakeholder e della loro esperienza pregressa nei processi partecipativi.

È stata chiesta la loro opinione su diverse questioni come ad esempio la scala di partecipazione, la gestione della comunicazione, i criteri di selezione degli stakeholder, l'efficacia di taluni metodi e i problemi e opportunità durante la gestione dei processi partecipativi.

Dalle risposte sono derivati molti suggerimenti per migliorare i processi partecipativi tenuti dal governo fiammingo e da altre organizzazioni coinvolte, come indicato in questo report.

Prossimamente amplieremo il report con più approfondimenti derivati dalle interviste e pubblicheremo un report fiammingo sulla partecipazione innovativa dal basso nell'ambito del lavoro e dell'economia sociale.





# **MODELO DE PROCESOS Y MÉTODOS PARTICIPATIVOS**



## INTRODUCCIÓN

---

Este documento presenta el "**MODELO DE PROCESOS Y MÉTODOS PARTICIPATIVOS**" que revisa e integra el enfoque presentado en el "Documento de trabajo de síntesis sobre la evaluación comparativa de las mejores prácticas", mientras que su anexo contiene los informes de las encuestas elaboradas por los socios que han contribuido a perfeccionar este modelo.

Antes de pasar a la descripción del modelo, ha parecido oportuno mencionar las siguientes actividades realizadas hasta ahora en el marco del proyecto Dialog:

- *Identificación y descripción de buenas prácticas de participación de las partes interesadas en el desarrollo y ejecución de proyectos sociales innovadores. Estas prácticas se revisaron por pares y luego se analizaron con un estudio de referencia, presentado en un informe específico (documento de trabajo de síntesis sobre la evaluación comparativa de las mejores prácticas);*
- *planificación y realización de encuestas sobre el terreno entre las partes interesadas de cada socio del proyecto. Las encuestas se realizaron en los meses de abril-mayo de 2021 y los resultados se debatieron y compartieron en la reunión de dirección del 30 de junio de 2021.*

Estas actividades han alimentado un proceso de intercambio y aprendizaje destinado a definir el "Modelo de proceso y métodos participativos" que -presentado aquí- establece los principios y los conceptos clave de un grupo de interés activo y eficaz. A partir de este modelo, se elaborarán unas "Directrices para un modelo de métodos participativos" específicas. Estas directrices proporcionarán, según el contexto, indicaciones operativas sobre cómo establecer procesos participativos y sobre qué herramientas utilizar para involucrar a las partes interesadas.

Subrayamos que ambos documentos guiarán a los socios de Diálogo en la aplicación de los Planes de Acción, diseñados a principios de 2022 y aplicados durante toda la duración del proyecto hasta finales de julio de 2023.

## 1 EL MODELO SOBRE PROCESOS Y MÉTODOS PARTICIPATIVOS

---

Basándose en la revisión de la bibliografía y en los resultados y sugerencias de los participantes en la encuesta, se ha elaborado un marco de participación de las partes interesadas.

Este marco podría aprovecharse para ayudar a cada socio a comprender cómo podría emplearse la participación de las partes interesadas para influir de forma significativa en la definición y la aplicación de los planes de acción. Se incluyen los siguientes elementos clave:

- ↳ Los antecedentes conceptuales.
- ↳ Razones de participación.
- ↳ El modelo propuesto.
- ↳ El compromiso de las partes interesadas.

### 1.1 LOS ANTECEDENTES CONCEPTUALES

---

Detrás del proyecto Dialog está el supuesto de que la participación de las partes interesadas (individuos, grupos o partes sociales que representan sectores e intereses) tiene un impacto relevante y positivo en el desarrollo y la implementación de proyectos sociales innovadores.

La voluntad de los gobiernos, las instituciones, los servicios públicos y las empresas de recabar ideas e información de sus ciudadanos y usuarios/consumidores de bienes y servicios ha ido en aumento desde hace varios años. Esto implica que las partes interesadas participen en el proceso de decisión y, en consecuencia, en el nivel operativo resultante. Su participación puede estar en el proceso de deliberación o de toma de decisiones, en la transformación de esa decisión en una actividad estructurada del proyecto y/o, por último, en las actividades concretas durante la fase de ejecución.

Hay que resaltar que la implicación no puede ser meramente pasiva ni una simple expresión de una opinión: por el contrario, la implicación requiere algunas acciones, una cierta actitud "laboriosa" de los participantes, ya sean individuos, grupos o partes sociales que representen sectores e intereses. Este tipo de participación social subyace al propio diálogo social, es decir, la implicación en actividades de interés para la comunidad. Contribuye a una mejor cohesión social en términos de crecimiento de la confianza, las conexiones, el capital social, que son elementos centrales del bienestar de una determinada comunidad. Al mismo tiempo, puede ayudar a la eficacia del diseño y la aplicación de las políticas que las instituciones

pretenden llevar a cabo, ya que se sienten más respaldadas por la opinión pública. Una participación de las partes interesadas, en su sentido más amplio, permite identificar cuáles son las mejores oportunidades para definir e implementar la intervención política a través de la adquisición de información sobre las necesidades de la población o de sus sectores, sobre las condiciones y los ambiciosos que la caracterizan. Estos elementos pueden ser probados durante la fase de implementación para verificar su impacto en la vida real. Hay que añadir otros aspectos. En primer lugar, el diálogo social aumenta la concienciación de la población sobre el problema que se debate y el proyecto. Este último podría encontrar una solución más fácil, reduciendo los conflictos que podrían surgir en torno a él. Además, los diversos puntos de vista tomados en consideración podrían apoyar mejor el proceso de toma de decisiones y, al menos en parte, garantizar una retroalimentación positiva a la innovación social.

Por último, el diálogo social permite a las partes interesadas (y, en general, a las poblaciones implicadas) expresar sus puntos de vista e intereses. Todos estos aspectos pueden mejorar la resiliencia y la capacidad de acción de la sociedad y, entre otras cosas, también marcan el fortalecimiento de la democracia en nuestra época, que experimenta un creciente declive de la participación a través de los canales políticos formales.

Este diálogo social es fundamental a la hora de perseguir un diseño de innovación social, entendida como una solución innovadora (en los sectores de servicios, productos, modelos, mercados, procesos, etc.) que satisface una necesidad social de forma más eficiente que las soluciones actuales. Da lugar a un nuevo marco de capacidades y relaciones, así como a un mejor uso de los equipos y recursos.

Por otro lado, la innovación social es la expresión de un proceso participativo en el que la pluralidad de voces y actores puede contribuir al desarrollo de nuevas soluciones para los retos de las comunidades locales.

Las innovaciones sociales tienen como objetivo desarrollar soluciones para satisfacer las necesidades públicas de una manera mejor que las actuales, mientras que el diálogo social tiene como objetivo, en primer lugar, identificar los retos y los problemas que deben resolverse mediante la contribución de las partes interesadas con ideas innovadoras. Además, este aspecto está bien resaltado en la literatura académica sobre innovación, que identifica a los usuarios como uno de los elementos clave de la innovación, precisamente por su capacidad de ser depositarios y generadores de nuevas ideas. La implicación del usuario en los procesos de cambio representa una forma eficaz de innovación porque pone en el mismo lugar, sin costes de transferencia, el conocimiento de las necesidades y la herramienta para satisfacerlas.

En este contexto, la implicación de las partes interesadas es un elemento fundamental, dado que los retos de las innovaciones sociales son complejos y no tienen, por definición, una única solución. Los problemas pueden tener muchas soluciones y el proceso de investigación, cuyo objetivo es encontrar la más adecuada, a través de la negociación social de los significados comunes del problema y sus posibles soluciones, adquiere mayor importancia que la propia solución.

Este proceso requiere la participación, la cooperación y la apertura al cambio también por parte de los actores que, al participar, crean siempre interacciones recíprocas que fortalecen y potencian la innovación social. Por último, puede ser útil proponer algunas advertencias que se refieren a la participación en el diálogo social mencionado anteriormente.

En primer lugar, no cabe duda de que el diálogo social implica una posible ralentización y hace más complejo el proceso de toma de decisiones, aunque sea más sólido en muchos aspectos.

En segundo lugar, no todas las partes interesadas son conscientes de la importancia de su papel en el diálogo social ni creen disponer de los recursos adecuados (conocimientos y competencias) para contribuir adecuadamente al diálogo.

Por último, los estudios sobre la participación política y civil demuestran que, a menudo, esta participación, al igual que ocurre en otros ámbitos de la sociedad, adolece de una desigualdad de participación entre las distintas categorías de personas que no están adecuadamente representadas: la exclusión social puede, de hecho, impedir una participación real de la mayoría de las personas desfavorecidas.

Esto hace que el diálogo social sea menos amplio, comprensible y, por tanto, menos eficaz desde las diferentes perspectivas mencionadas anteriormente. Estos peligros deben tenerse en cuenta, incluso a nivel local, en todas las iniciativas que sitúan el diálogo social como base de las innovaciones sociales capaces de lograr el impacto deseado.

## 1.2 RAZONES DE PARTICIPACIÓN

La participación puede obedecer a diferentes motivos. La bibliografía científica identifica cuatro categorías principales<sup>31</sup>:

- ◆ **Razón instrumental:** la participación efectiva hace que las decisiones sean más legítimas y mejora los resultados. Su objetivo es restablecer la credibilidad pública, reducir los conflictos, justificar las decisiones y limitar los retos futuros de la aplicación al "crear una propiedad (común)".
- ◆ **Razón legalista:** la participación se considera sólo cuando y porque se requiere (por ejemplo, cuando la UE exige que se lleve a cabo). Por lo tanto, la presión procedimental es la principal razón para organizar la participación. Esta razón es similar a la "razón instrumental", en la que el cumplimiento de las normas se considera necesario para hacer las cosas. Sin embargo, a falta de otros factores instrumentales para la participación, es probable que el proceso organizado sea una formalidad sin una asimilación significativa de los resultados.
- ◆ **Razón de fondo:** los no expertos ven problemas, cuestiones y soluciones que los expertos a veces pasan por alto, integrando su percepción y visión. Este razonamiento pretende aumentar la profundidad de la información y, por tanto, mejorar la calidad de las decisiones; ignora las cuestiones de poder (por ejemplo, relacionadas con el encuadre del problema). A diferencia de la lógica instrumental, los objetivos políticos pueden modificarse de forma sustancial.
- ◆ **Fundamento normativo:** *los ideales democráticos exigen la máxima participación. Este razonamiento se ciñe a los valores sociales básicos, pretende contrarrestar el poder de los intereses dominantes y permite que todos los afectados por una decisión tengan influencia.*

Evidentemente, debido a las necesidades teóricas, estas diferentes lógicas están forzosamente separadas: en la práctica operativa a menudo las encontramos parcialmente combinadas, mezclando aspectos y perspectivas y, por tanto, instrumentos.

Las encuestas del Diálogo han puesto de manifiesto un consenso general sobre la utilidad de una estrategia de colaboración entre las distintas partes interesadas para aplicar el Plan de Acción. Las principales razones son las siguientes:

- Existe una convicción compartida sobre el principio de "todos los afectados", es decir, que todos los que se ven afectados por una decisión deben participar en cierta medida en el proceso que lleva a esa decisión. Y cuando se trata de cuestiones laborales, económicas, sociales y medioambientales, vemos que tienen un gran impacto en la vida cotidiana de las personas. Por tanto, la utilidad de la participación de las múltiples partes interesadas se considera muy alta en ese contexto.
- Otra razón es que las cuestiones de política económica, social y medioambiental son muy adecuadas para la participación. Aunque suelen ser muy complejos, también son muy tangibles para la gente, ya que se relacionan realmente con su propia vida. Estos ámbitos son de interés inmediato para las personas, que están en estrecho contacto entre sí y, por tanto, también pueden compartir experiencias y perspectivas. Esta es una razón fundamental por la que la participación de múltiples partes interesadas es muy importante.

En resumen, los resultados de la encuesta realizada muestran cómo los procesos participativos se consideran ampliamente útiles para producir beneficios

Como se destaca en uno de los informes de la encuesta presentada<sup>32</sup> "...una buena estrategia de colaboración entre las distintas partes interesadas determina el funcionamiento de la base de apoyo en determinadas políticas... Es importante conocer desde el principio al menos los diferentes ángulos de un tema o una propuesta. El conocimiento de estos diferentes ángulos mejora absolutamente la calidad del proceso de decisión y toma de decisiones."

El diálogo y la participación social son conceptos multidimensionales que abarcan una gran variedad de instrumentos específicos. Sin embargo, las encuestas confirman que existe un conjunto común de beneficios esperados de cualquier actividad participativa, que pueden resumirse en:

- Mejorar la calidad de los procesos de toma de decisiones y ejecución mediante la participación de diferentes puntos de vista y la creación de soluciones. Los políticos pueden adquirir información sobre las necesidades de las diferentes partes interesadas; los procesos participativos pueden favorecer la conciliación de intereses conflictivos y promover una cultura de colaboración y diálogo.
- Mejorar el intercambio y la cocreación de conocimientos, obteniendo así una mejor comprensión de los retos y las percepciones. Los ciudadanos o los representantes de los ciudadanos, incluidas las

31 Pisano U., Lange L.K., Lepuschitz K. and Berger G. (2015), *El papel de la participación de las partes interesadas en las políticas y estrategias europeas de desarrollo sostenible*: [https://www.esdn.eu/fileadmin/ESDN\\_Reports/2015-December-The\\_role\\_of\\_stakeholder\\_participation\\_in\\_European\\_sustainable\\_development\\_policies\\_and\\_strategies.pdf](https://www.esdn.eu/fileadmin/ESDN_Reports/2015-December-The_role_of_stakeholder_participation_in_European_sustainable_development_policies_and_strategies.pdf)

32 Informe de la encuesta a las partes interesadas – ESF Flanders.

organizaciones de la sociedad civil, tienen la oportunidad de presentar ideas, puntos de vista y reflexiones sobre una cuestión política, una estrategia o un proyecto y pueden influir en la toma de decisiones y en los procesos políticos. También obtienen información actualizada y conocimientos sobre cómo se toman las decisiones.

- Mejorar la legitimidad de las decisiones a través de la toma de decisiones por consenso, lo que implica una mayor equidad y una mayor aceptabilidad de las estrategias políticas y las medidas políticas. Es menos probable que los administradores se enfrenten a objeciones y a las consiguientes quejas en el proceso político o estratégico. Además, la participación puede desempeñar un papel importante en el aumento de la confianza de las partes interesadas en la administración.
- Mejorar la eficacia de las respuestas políticas fomentando el compromiso entre las partes interesadas y aumentando su concienciación, recursos e interrelaciones.

Aunque la noción de participación de las partes interesadas sigue teniendo cada vez más acogida, no existe una norma que constituya las "mejores prácticas" en este campo. No hay una "única manera" de involucrar a las audiencias: lo que funciona en un lugar no siempre funcionará en otro. Los métodos estandarizados de participación de las partes interesadas pueden ser inadecuados e ineficaces porque las condiciones sociales, económicas y políticas varían de un contexto a otro. Entonces, la participación de las partes interesadas no debe verse como una técnica específica de amplia aplicación, sino como un principio, estrategia o enfoque general aplicado en diversos contextos.

Para identificar el nivel adecuado de participación pública, la última pregunta que hay que responder es: "¿Cuánta influencia potencial en la decisión o acción estoy dispuesto a proporcionar a las partes interesadas/público?". La respuesta es fundamental para el diseño y el eventual éxito del proceso de participación pública.

### 1.3 EL MODELO PROPUESTO

---

La dimensión analítica del modelo se refiere al nivel de participación, o al grado de influencia que tendrá el público en el proceso de elaboración de políticas. En el primer borrador de nuestro modelo, nos referimos al "espectro de participación de las partes interesadas" presentado en Lange et al.<sup>33</sup>, que incluía cuatro niveles de participación (informar, consultar, implicar y colaborar)<sup>34</sup>. Las encuestas de "Dialog" han sugerido ampliar este espectro considerando un nivel más de participación de los interesados, es decir, el "empoderamiento", "según la escala de participación ciudadana en la era digital como un grado superior al de colaboración". Como se verá, el empoderamiento representa el nivel más alto posible de participación ciudadana, pero rara vez se alcanza porque se requieren muchos recursos para poder poner en marcha una forma de participación tan amplia<sup>35</sup>; además, las autoridades políticas pueden ser reacias a delegar el poder de decisión en otros sujetos.

A pesar de estos inconvenientes y con el fin de representar todas las posibilidades que se pueden aprovechar en el diseño y la aplicación de los Planes de Acción, la inclusión de este nivel de participación es esencial.

Un marco basado en estos **cinco niveles de participación** es coherente con el diseñado por la Asociación Internacional para la Participación Pública<sup>36</sup>. El IAP2 propuso un modelo en el que el tipo de participación de las partes interesadas puede desarrollarse según un espectro<sup>37</sup>, que van desde el suministro de información hasta su consulta y participación, pasando por su colaboración y empoderamiento.

El marco se desarrolló para ayudar a los grupos a definir el papel del público en cualquier proceso de participación pública, por lo que puede aplicarse en diversos procesos y contextos de participación. El espectro describe cinco modos generales de participación pública que se sitúan en un continuo progresivo de influencia creciente sobre la toma de decisiones en un determinado proceso de compromiso cívico. Dentro de cada modo, se describen dos elementos que ayudan a explicar el nivel de participación de forma más completa:

33 Lange A., Vetter A., Ebert S. (2018), *Criterios y factores para el éxito de la participación de las partes interesadas*:

[https://www.alpine-space.eu/projects/goapply/results/goapply\\_d.t3.1.1\\_wp3\\_success\\_criteria\\_review\\_uba-de\\_nov-2018.pdf](https://www.alpine-space.eu/projects/goapply/results/goapply_d.t3.1.1_wp3_success_criteria_review_uba-de_nov-2018.pdf).

34 Cabe señalar que la bibliografía científica ha propuesto varios modelos que han tratado de representar los grados de participación de las partes interesadas. Por ejemplo, la OCDE propone dos modelos diferentes: un espectro de seis niveles (comunicación, consulta, participación, representación en los órganos de decisión, asociación, codiseño y coproducción) y otro de tres niveles (acceso a la información, consulta y participación activa mediante el diálogo y la asociación). Y hay otros: Pasivo - reactivo - participativo - empoderamiento - liderazgo; Informar - consultar - asociar - empoderar; Anunciar - informar - consultar - involucrar - colaborar - empoderar; ecc... Estos modelos comparten un objetivo común: destacar que la participación de los actores en el desarrollo de las políticas públicas puede tener diferentes propósitos y manifestarse de diversas formas y con diferentes intensidades; además, señalar que cada una de estas formas representa un compromiso diferente del organismo gubernamental para considerar la contribución de los actores.

35 Razón destacada por los interesados de Flandes.

36 Asociación Internacional para la Participación Pública, [www.iap2.org](http://www.iap2.org).

37 Copyright: Asociación Internacional para la Participación Pública, [www.iap2.org](http://www.iap2.org). Autorización escrita obtenida del IAP2 el 27 de agosto de 2021.

- ✓ **El objetivo de participación pública.** El objetivo del proyecto de participación pública describe la intención de la Institución con respecto a la participación del público en el proyecto y se utiliza para asegurarse de que se establecen y mantienen unas expectativas internas comunes. Los enunciados de objetivos del espectro pretenden ofrecer una orientación genérica y no se espera que se utilicen exactamente como están escritos. Al abordar cada nuevo proyecto, debe reflexionar detenidamente sobre los objetivos específicos que se aplican a sus condiciones, oportunidades, limitaciones y partes interesadas.
- ✓ **La promesa al público.** Todo programa de participación pública tiene como resultado una promesa al público sobre el nivel de su influencia potencial en el resultado del proyecto y lo que puede esperar del organismo patrocinador. El espectro está diseñado para recordar a las instituciones que deben hacer esta promesa clara y explícita a fin de crear expectativas comunes entre todas las partes interesadas. Al igual que ocurre con las declaraciones de objetivos, las promesas del espectro pretenden ofrecer una orientación genérica y no se espera que se utilicen exactamente como están escritas: siempre debe reflexionar detenidamente sobre la creación de declaraciones de promesas que se ajusten a las condiciones, circunstancias y partes interesadas de ese proyecto.

**Fig. 1. Espectro de participación de las partes interesadas**

	INFORMAR	CONSULTAR	INVOLUCRAR	COLABORAR	EMPODERAR
OBJETIVO DE PARTICIPACIÓN PÚBLICA	Proporcionar al público una información equilibrada y objetiva que le ayude a comprender el problema, las alternativas, las oportunidades y/o las soluciones	Obtener la opinión del público sobre el análisis, las alternativas y/o las decisiones	Trabajar directamente con el público a lo largo del proceso para garantizar que las preocupaciones y aspiraciones del público se entienden y se tienen en cuenta de forma coherente	Asociarse con el público en cada aspecto de la decisión, incluyendo el desarrollo de alternativas y la identificación de la solución preferida	Poner la decisión final en manos de los ciudadanos
PROMESAS AL PÚBLICO	Les mantendremos informados	Le mantendremos informado, escucharemos y reconoceremos las preocupaciones y aspiraciones, y le informaremos de cómo han influido las aportaciones del público en la decisión	Trabajaremos con usted para asegurarnos de que sus preocupaciones y aspiraciones se reflejen directamente en las alternativas desarrolladas y proporcionaremos información sobre cómo las aportaciones del público influyeron en la decisión	Buscaremos su consejo e innovación en la formulación de soluciones e incorporaremos sus consejos y recomendaciones en las decisiones en la mayor medida posible	Pondremos en práctica lo que decida

**Fuente:** (c) Asociación Internacional para la Participación Pública, [www.iap2.org](http://www.iap2.org). Autorización escrita obtenida de IAP2 el 27 de agosto de 2021.

Es importante reconocer que este espectro no indica "pasos", sino niveles de compromiso. Por lo tanto, identifica tanto el impacto que este nivel tiene en los procesos de toma de decisiones como el nivel de influencia de las partes interesadas. A continuación, se describen brevemente estos modos de participación, incluidas sus aplicaciones beneficiosas y perjudiciales, extraídas del documento elaborado por la publicación en línea " Organización del compromiso"<sup>38</sup>.

38 Organización del compromiso, *Espectro de la participación pública* <https://organizingengagement.org/models/spectrum-of-public-participation/>.



❖ **Información:** El objetivo de un proceso de información es "proporcionar al público información equilibrada y objetiva que le ayude a comprender el problema, las alternativas, las oportunidades y/o las soluciones". En un proceso de información, los participantes son en gran medida receptores pasivos de la información. El nivel de compromiso en esta forma es muy bajo porque proporciona información unilateral a las partes interesadas del sujeto proponente, sin su interacción activa, sólo ocasionalmente y sin consecuencias necesarias. En su forma más eficaz y beneficiosa, la información que se comparte con el público es lo más objetiva, precisa y basada en hechos como sea posible, y un proceso de información mantiene al público al corriente de los razonamientos que motivan las decisiones que toman líderes como los administradores escolares, los funcionarios públicos o los representantes electos. Sin embargo, un proceso de información puede volverse problemático cuando los líderes no son totalmente transparentes y ocultan información importante o esencial, o cuando proporcionan información sesgada con el fin de tergiversar un asunto y manipular la percepción pública. En su manifestación potencialmente más dañina, un proceso de información puede utilizarse como táctica manipuladora para calmar las legítimas preocupaciones del público o engañarlo para que apoye una decisión o política que no le interesa. No tiene ninguna repercusión en la decisión: de hecho, algunos participantes en las encuestas Dialog no lo consideran un verdadero modo de participación.

❖ **Consulta** es una forma participativa de obtener opiniones de las partes interesadas sobre un tema específico o el análisis de una política concreta. En la consulta se facilita información sobre el análisis de una decisión o política y se solicitan comentarios, sugerencias y opiniones. La iniciativa y los temas son prerrogativa de la autoridad política, mientras que la consulta puede referirse a todas las fases de progreso de la decisión, en particular la redacción, el seguimiento y la revisión. La consulta *de las partes interesadas* por parte de los miembros del consejo y los técnicos para elaborar y revisar las intervenciones es el método más popular, manteniendo de todos modos separados el conocimiento experto y el profano. Por esta razón, la implicación de los beneficiarios será moderada y el papel de posible facilitador coincide más con el del investigador que recoge información sobre la población. En este caso los miembros del consejo y los técnicos siguen teniendo la responsabilidad de la toma de decisiones.

En su forma más eficaz y beneficiosa, un proceso de consulta mejora los resultados de un proceso de toma de decisiones al proporcionar a los funcionarios públicos o a los administradores escolares una comprensión más precisa de las creencias, necesidades, preocupaciones o prioridades de quienes se verán afectados por sus decisiones.

Sin embargo, un proceso de consulta puede volverse problemático cuando los dirigentes recogen las opiniones del público pero no las tienen en cuenta, o cuando dejan fuera del proceso a grupos importantes de interesados, como los jóvenes o las comunidades con un origen étnico diferente.

En el peor de los casos, un proceso de consulta desorganizado puede consumir una gran cantidad de tiempo o recursos del público, pero producir pocos resultados tangibles, o puede estar diseñado de forma manipuladora para que el público sienta que ha sido escuchado, cuando en realidad los dirigentes ignoran (o quizá nunca tuvieron la intención de actuar) las recomendaciones del público. Cuando los procesos de consulta son inauténticos o improductivos, pueden socavar la confianza del público en el proceso de toma de decisiones o en las instituciones públicas en general.

❖ **Involucración** hace que las partes interesadas participen activamente en las decisiones del proyecto e implica que sus preocupaciones sean comprendidas y tenidas en cuenta sistemáticamente. En este caso, al igual que en la fase de consulta, existe una relación bidireccional y se espera un intercambio regular de puntos de vista durante todas las fases del proyecto. Los técnicos elaboran una propuesta de intervención y los beneficiarios la discuten y corrigen. A través de este proceso, los técnicos pueden revisar la propuesta en función de las sugerencias recogidas. La influencia *de los interesados* depende de la capacidad del facilitador para dejar que surjan las peticiones de los participantes y de la voluntad de los técnicos y de los responsables de promover el proceso para escucharlas. Los técnicos deciden cómo y en qué medida pueden integrarse los conocimientos profanos en el proyecto.

El poder de decisión se extiende en parte a los beneficiarios/usuarios, pero los promotores son quienes controlan el proceso y posiblemente decidan dar curso a lo propuesto por la comunidad.

En su forma más eficaz y beneficiosa, un proceso participativo incluye a miembros del público en funciones significativas (por ejemplo, formándolos como facilitadores o dándoles cierto grado de autoridad de liderazgo, como presidir un comité), y el público está incluido desde las fases iniciales del proceso (por ejemplo, durante la identificación de un problema y el desarrollo de un proceso propuesto para abordar el problema) hasta su conclusión (por ejemplo, reflexionando sobre el proceso -qué funcionó bien, qué no funcionó bien- y evaluando los resultados de la decisión final).

Sin embargo, un proceso participativo puede volverse problemático cuando los líderes y organizadores no proporcionan la formación, educación, estímulo u otras formas de apoyo que los participantes públicos pueden necesitar para participar de forma plena o competente, o cuando las oportunidades que se brindan para la participación pública no son auténticas - por ejemplo, cuando los líderes se ven "obligados" por la política a implicar al público en un proceso de toma de decisiones, y luego se limitan a seguir los

procedimientos con el fin de cumplirlos, o cuando los líderes anulan unilateralmente las decisiones de los participantes con las que no están de acuerdo.

En su forma más dañina, un proceso participativo puede ser intencionada y selectivamente excluyente con el fin de dar más poder a unos miembros, grupos o puntos de vista que a otros, o puede estar tan mal gestionado, ser tan poco sincero o incluso fraudulento que el público empiece a desconfiar de quienes ocupan puestos de liderazgo, pierda la fe en sus instituciones públicas o se cuestione si algún proceso participativo puede ser auténtico.

❖ **Colaboración** se consigue cuando las partes interesadas y las instituciones colaboran para alcanzar un objetivo. En el nivel de colaboración, las partes interesadas participan directamente en la toma de decisiones. Colaborar suele incluir el intento explícito de encontrar soluciones consensuadas. Sin embargo, al igual que en la implicación, la institución sigue siendo quien toma las decisiones en última instancia. Hay que explicitar hasta qué punto se buscará el consenso y cuánta autoridad de decisión está dispuesta a compartir la agencia. Al final, la agencia tomará todas las aportaciones recibidas y tomará la decisión.

En su forma más eficaz y beneficiosa, los auténticos procesos y asociaciones de colaboración otorgan el mismo estatus a líderes y participantes, y quienes ostentan el poder comparten con los participantes cierto grado de control, gestión o autoridad para tomar decisiones.

Sin embargo, un proceso de colaboración puede volverse problemático o perjudicial cuando los líderes utilizan su posición, autoridad, influencia o poder para explotar a sus socios o restarles poder. Por ejemplo, los líderes pueden aprovecharse de la red de simpatizantes del socio para ganar unas elecciones o una votación, pero luego negarse a cumplir las promesas que hicieron durante la campaña, o pueden pedir a los socios que hagan la mayor parte del trabajo en un proyecto mientras los líderes obtienen la mayor parte de los beneficios, la financiación o los elogios.

❖ **Empoderamiento**: En el nivel de empoderamiento, las instituciones brindan al público la oportunidad de tomar decisiones por sí mismo. En su forma más eficaz y beneficiosa, un proceso de capacitación confía al público la autoridad para tomar decisiones y, por lo tanto, genera una mayor confianza entre el público, y proporciona los recursos necesarios (por ejemplo, educación política, contactos sociales, formación, financiación, intérpretes, transporte, etc.) a los miembros del público que puedan estar en desventaja o no puedan participar sin adaptaciones o asistencia.

Sin embargo, un proceso de empoderamiento puede volverse problemático o perjudicial cuando se confía la gestión de un proceso a organizaciones o individuos que pueden no tener la capacidad o los recursos para gestionarlo de forma competente, o cuando los líderes institucionales, los profesionales y los expertos se retiran de un proceso de toma de decisiones o de resolución de problemas que requiere liderazgo institucional, conocimientos especializados o habilidades profesionales para llegar a una conclusión o resolución satisfactoria.

Aunque el "empoderamiento" se representa a menudo como la cúspide de la participación pública en modelos como el Espectro de Participación Pública, los organismos gubernamentales rara vez llevan a cabo la participación pública a nivel de empoderamiento porque no se les permite delegar su autoridad de decisión en el público, y crear un proceso justo, legítimo e inclusivo para el empoderamiento más allá de la votación básica es complejo y difícil. Además, muchos académicos, investigadores y profesionales han desaconsejado considerar el empoderamiento, o cualquier otro modo de participación o compromiso, como universal o inequívocamente bueno, dado que todos los modos de participación conllevan compromisos y posibles abusos, como ilustran los ejemplos anteriores de formas negativas de participación.

Sin embargo, existen excelentes iniciativas de empoderamiento en las que los ciudadanos asumen tareas políticas. Por ejemplo, la Ley de Localismo de 2011, en Reino Unido, otorgó a las organizaciones y organismos comunitarios el derecho legal a presentar una manifestación de interés para gestionar un servicio local, si pensaban que podían hacerlo de forma más eficaz o eficiente. " El derecho comunitario a la impugnación " fue diseñado para crear una sociedad en la que las personas y no el Estado tomen más decisiones sobre cuestiones que afectan a la vida cotidiana de las personas y las de sus comunidades.

En los Países Bajos también está en auge el "Derecho de Impugnación".

En Flandes, este tipo de comunidades "Derecho de Impugnación" pueden verse en zonas públicas urbanas, donde el mantenimiento de las zonas verdes comunes corre a cargo del vecindario y la ciudad proporciona el material. De este modo, el departamento de mantenimiento de la ciudad puede reducir sus costes de horas de trabajo y el vecindario crea un sentimiento de comunidad mientras cuida de las plantas y los árboles.

Las diferentes tipologías de compromiso pueden desarrollarse a lo largo de una jerarquía de intensidad de participación que va desde la difusión de información hasta la capacitación (fig. 2).

**Fig. 2. Jerarquía de la intensidad de la participación**



**Fuente:** Asociación Internacional para la Participación Pública, <https://www.iap2.org/><sup>39</sup>

Como señaló la EPA<sup>40</sup>, Los dos extremos del espectro se refieren a los niveles extremos de influencia potencial del público, desde ninguna oportunidad de influir (el nivel de información) hasta la influencia total sobre el resultado (el nivel de poder). Estos dos niveles de participación pública sirven para enmarcar el espectro, pero en realidad no es donde se produce la participación pública más significativa. En el nivel de información, dado que no existe una oportunidad real de influir en el público, no llevamos a cabo la participación pública; sin embargo, está ahí para recordarnos que a veces no podemos hacer más que proporcionar una buena información al público. En el extremo derecho del espectro, el poder representa un nivel de influencia que no suele utilizarse para los procesos de participación. La mayoría de las agencias no están legalmente capacitadas para ceder su autoridad de decisión y para hacerlo de forma efectiva sería necesario un programa muy riguroso de información pública y desarrollo de capacidades. Así pues, es en los tres niveles intermedios donde se produce la mayor parte de la participación pública: consultar, implicar y colaborar.

Ningún nivel del espectro sirve para todas las cuestiones políticas.

<sup>39</sup> Asociación Internacional para la Participación Pública Australasia (2016), *Norma de garantía de calidad para la participación de la comunidad y las partes interesadas*, Victoria, Australia.

<sup>40</sup> Consulte el siguiente enlace: <https://www.epa.gov/international-cooperation/public-participation-guide-selecting-right-level-public-participation>

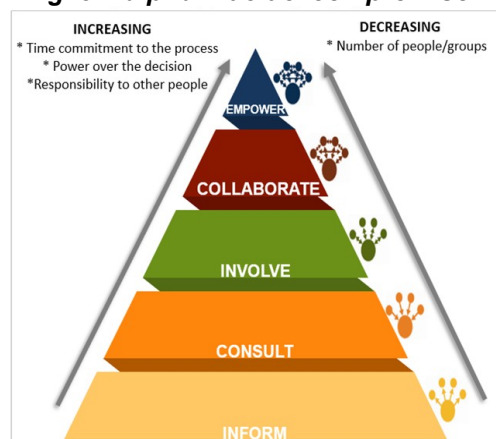
Por tanto, un programa de participación pública puede incluir varios niveles de participación pública, tanto en las distintas fases del proceso como porque las distintas partes interesadas elegirán participar en distintos niveles.

Ambrose-Oji et al. propuso "La pirámide del compromiso", representada en la fig. 3. En ella se nos informa de que:

- **Los niveles más bajos, sobre todo informar y consultar, pueden dar cabida a muchas partes interesadas. Los niveles más altos de participación requieren un mayor esfuerzo por parte de ambos organismos. Por lo general, los niveles más altos de participación atraen a menos interesados; sin embargo, la cantidad de interesados en un proceso participativo depende del tema.**
- **Los niveles más altos de participación requieren más tiempo. Cuanto más alto "ascienden" en la pirámide, más poder tienen sobre el proceso de toma de decisiones. También tienen la responsabilidad ante todas las personas de los niveles inferiores de la pirámide de:**

- ↳ dedicar tiempo suficiente al proceso;
- ↳ preparar y gestionar un proceso participativo equitativo;
- ↳ representar los intereses de otras personas, incluidas las que pueden ser menos elocuentes o más difíciles de alcanzar;
- ↳ elegir la solución más adecuada que satisfaga las necesidades de todas las personas interesadas o que puedan verse afectadas, incluidas las pertenecientes a grupos minoritarios;
- ↳ mantener informados a los ciudadanos sobre la evolución del proceso.

**Fig. 3. La pirámide del compromiso**



Source: Our review of Ambrose-Oji et al. (2011)

La selección de métodos y técnicas está relacionada con los fines que se pretenden perseguir. Los objetivos más relevantes pueden resumirse como sigue:

- *Definir una visión compartida del objeto de trabajo y de los problemas que hay que afrontar.* Diferentes actores, aun compartiendo la misma dimensión local, pueden pertenecer a hábitats culturales distintos y dar así significados diferentes a los mismos acontecimientos.
- *Promover un conocimiento más sólido entre las partes interesadas,* una opinión pública sobre el proyecto / intervención que se pretende promover, incluso con el objetivo de difundir y compartir a través de diversos canales de comunicación, las oportunidades que ofrece la ejecución del proyecto.
- *Fomentar el intercambio entre técnicos y beneficiarios,* prestando atención a las lenguas y conocimientos de los distintos participantes.
- *Gestionar el intercambio y la negociación entre los miembros del consejo y los beneficiarios* (y la situación paralela de conflicto de poderes e intereses)
- *Aumento de la disponibilidad de capital social* (creación de nuevas relaciones humanas, refuerzo de la cooperación ciudadana, creación de una actitud positiva).
- *Desarrollar posibles escenarios.*
- *Seguimiento de la propuesta emergente.*

Sobre la base de los fines mencionados, es posible clasificar las herramientas y técnicas utilizadas para las prácticas identificadas, tanto para la planificación como para la ejecución, del siguiente modo:

- a) herramientas y técnicas de información para dar a conocer el proyecto, como reuniones y asambleas públicas, narración de historias, tecnología de espacios abiertos, reuniones en línea, conferencias y foros electrónicos, exposiciones, etc., folletos, sitios web, boletines informativos, comunicados de prensa, artículos de prensa, folletos, noticias en las redes sociales (Facebook, Twitter, etc.)
- b) herramientas y técnicas que promuevan la escucha de las preocupaciones de los ciudadanos y grupos de interés, como reuniones en red, seminarios y talleres participativos, técnicas interactivas en Internet, eventos informales (como World Café), metodología Q, entrevistas, encuestas, preguntas apreciativas, grupos de discusión, tormenta de ideas, paseo por los distritos, etc.
- c) herramientas y técnicas que promuevan la consulta, por ejemplo mesas redondas/consejos, talleres temáticos, laboratorios de distrito, foros electrónicos, metodología Q, Fish Bowl, método Delphi, conferencia de búsqueda, búsqueda de futuro, planificación para lo real, tecnología de espacios abiertos, World Café, laboratorios de diseño de proyectos, metaplan, análisis DAFO, enfoque de soluciones, etc.

- d) herramientas y técnicas para una integración constructiva, la consecución de conclusiones compartidas y la promoción de procesos deliberativos como el diseño dirigido por el usuario; el codiseño basado en la web; el pensamiento creativo a través de los medios de comunicación, la innovación abierta, etc.) y/o el uso de herramientas de digitalización (como aplicaciones, plataformas, etc.), reuniones locales, jurados de ciudadanos, sondeos deliberativos, crowd wise, juego de cartas demox, partes interesadas como miembros de los consejos de toma de decisiones, etc.

Las técnicas y herramientas pueden describirse en función de los distintos niveles de participación (el "espectro" definido anteriormente).

**Tabla 1. Formas, finalidades, herramientas y técnicas asociadas al tipo de participación**

Tipo	Formas	Objetivo	Ejemplos de herramientas y técnicas
<b>Las partes interesadas informan</b>	<i>Flujo de información mayoritariamente unidireccional del iniciador a la parte interesada</i>	Sensibilizar a las partes interesadas y a la opinión pública sobre el proyecto/intervención que se va a promover; difundir una visión compartida del objeto de trabajo y de los problemas que hay que afrontar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>↘ Hoja informativa</li> <li>↘ Folletos y prospectos</li> <li>↘ Páginas web</li> <li>↘ Anuncios</li> <li>↘ Boletines</li> <li>↘ Comunicados de prensa</li> <li>↘ Periódico</li> <li>↘ Artículos</li> <li>↘ Noticias en las redes sociales</li> <li>↘ Conferencias electrónicas y foros</li> <li>↘ Reuniones y asambleas públicas</li> <li>↘ Jornadas de puertas abiertas</li> <li>↘ Programas educativos</li> </ul>
<b>Consulta a las partes interesadas</b>	<i>Flujo de información bidireccional, destinado principalmente a recabar opiniones y propuestas (sin obligación de integrar las opiniones de las partes interesadas en la toma de decisiones).</i>	Fomentar el intercambio entre técnicos y beneficiarios, prestando atención a los idiomas y conocimientos de los distintos participantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>↘ Comentarios del público</li> <li>↘ Grupos de discusión</li> <li>↘ Lluvia de ideas</li> <li>↘ Encuestas</li> <li>↘ Entrevistas en los departamentos</li> <li>↘ e-Consult</li> <li>↘ Reuniones públicas</li> <li>↘ Técnicas interactivas por Internet</li> </ul>
<b>Involucración de las partes interesadas</b>	<i>Las partes interesadas desempeñan un papel crucial en la generación de conocimientos, a menudo en un proceso de participación dirigido por la investigación</i>	Promover y gestionar el intercambio y la negociación entre los miembros del consejo y los beneficiarios para garantizar que las preocupaciones y aspiraciones del público se entienden y tienen en cuenta de forma coherente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>↘ Sondeo deliberativo</li> <li>↘ Desarrollo participativo de escenarios</li> <li>↘ Laboratorios de distrito</li> <li>↘ Tecnología de espacios abiertos</li> <li>↘ Café Mundial</li> <li>↘ Laboratorios de diseño de proyectos</li> <li>↘ Metaplan</li> <li>↘ Enfoque de la solución</li> <li>↘ Grupos de trabajo</li> <li>↘ Grupos de trabajo</li> <li>↘ Foros</li> <li>↘ Sondeo deliberativo</li> <li>↘ Paneles</li> <li>↘ e-Consult</li> <li>↘ Pensamiento sistémico</li> </ul>

Tipo	Formas	Objetivo	Ejemplos de herramientas y técnicas
			(Design Thinking)
<b>Colaboración de las partes interesadas</b>	<i>Las partes interesadas participan en el análisis, la planificación de acciones, la toma de decisiones o la preparación de decisiones políticas. Co-diseño: implicación de las partes interesadas en la identificación y formulación de retos sociales, desarrollo participativo de programas de investigación, preguntas, planes de financiación.</i>	Apoyar un clima positivo de confianza entre la administración y las partes interesadas; desarrollar escenarios comunes; aplicar y compartir propuestas de opciones estratégicas y definir la conclusión del proyecto y/o los productos y/o servicios previstos por el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>↘ Comités consultivos ciudadanos</li> <li>↘ Juntas de toma de decisiones con múltiples partes interesadas</li> <li>↘ Foros de consenso facilitados</li> <li>↘ Toma de decisiones participativa</li> <li>↘ Sondeos deliberativos</li> <li>↘ Grupos de referencia</li> <li>↘ Comités consultivos</li> <li>↘ Mesas redondas sobre políticas</li> </ul>
<b>Empoderamiento de las partes interesadas</b>	<i>Las partes interesadas son los propietarios de la decisión política</i>	Permitir que las comunidades y las partes interesadas decidan y apliquen soluciones/resultados [a menudo dentro de unas directrices específicas].	<ul style="list-style-type: none"> <li>↘ Jurados ciudadanos</li> <li>↘ Votaciones</li> <li>↘ Decisión delegada</li> <li>↘ Comités de dirección</li> <li>↘ Comités de calidad</li> <li>↘ Juntas</li> <li>↘ Gobernanza participativa</li> <li>↘ Comités estratégicos permanentes</li> <li>↘ Hackathon</li> </ul>

Como han demostrado las encuestas del Diálogo, el conocimiento de las posibilidades contenidas en la "caja de herramientas" no se da por sentado. Para mejorar el conocimiento de los socios del Diálogo sobre las herramientas y técnicas que pueden utilizarse en el Plan de Acción, en las próximas "Directrices para un modelo de métodos participativos" se incluirá un apéndice de las herramientas y técnicas más frecuentemente utilizadas. Para cada uno de estos instrumentos, se aclarará: descripción de la herramienta/técnica; objetivo de la aplicación; resultados y productos; nivel de implicación de las partes interesadas/público; partes interesadas comprometidas en el proceso de aplicación de la herramienta/técnica; Fortaleza específica y debilidades; marco temporal para la aplicación de las herramientas y la técnica; habilidad requerida para aplicar correctamente la herramienta/técnica.

#### 1.4 COMPROMISO DE LAS PARTES IMPLICADAS

Un importante elemento operativo del modelo está representado, en la primera fase de los procesos de compromiso, por la identificación de las partes interesadas. Literalmente, stakeholder ("tener una participación") significa poseer o llevar un interés o acción. Básicamente, la parte interesada es un sujeto (una persona, una organización o un grupo de personas) que cree tener un "título" para entablar una relación con una organización concreta. Un sujeto cuyas opiniones o decisiones, cuyas actitudes o comportamientos pueden favorecer o dificultar objetivamente la consecución de un objetivo específico de la organización<sup>41</sup>.

Las partes interesadas pueden dividirse en tres macrocategorías:

- **instituciones públicas:** entidades territoriales locales, agencias funcionales (consorcios, cámaras de comercio, empresas sanitarias, agencias medioambientales, universidades, etc.), filiales y empresas participadas;

<sup>41</sup> Bisio L. (2005), *L'individuazione degli stakeholder*. [http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/www.urp.it/sito-storico/potawatomi.netribe.it/urpdegiurp/Sezione.jsp-idSezione=783.html#\\_ftn1](http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/www.urp.it/sito-storico/potawatomi.netribe.it/urpdegiurp/Sezione.jsp-idSezione=783.html#_ftn1).

- **grupos organizados:** grupos de presión (sindicatos, asociaciones comerciales, partidos y movimientos políticos, medios de comunicación), asociaciones locales (culturales, medioambientales, de consumidores, sociales, deportivas o recreativas, etc.);
- **grupos no organizados:** ciudadanos, colectivo (el conjunto de ciudadanos que forman la comunidad local) o consumidor (es decir, los usuarios de productos o servicios).

Por esta razón, la participación de las partes interesadas se refiere a la inclusión de las distintas partes que pueden afectar, o se ven afectadas por, los resultados de los procesos de elaboración de políticas y toma de decisiones.

Los propios participantes deben saber qué papel se espera que desempeñen dentro de un proceso participativo determinado, y pueden desempeñar múltiples funciones: como ciudadanos y consumidores, por ejemplo, al debatir sobre los servicios públicos. El nuevo término "coproductores" se ha acuñado para reconocer el importante papel de los ciudadanos y los consumidores en la producción de mejores servicios públicos. Cada vez se reconoce más que los participantes pueden ser muy sofisticados en estas cuestiones, comportándose de forma diferente cuando actúan como ciudadanos (por ejemplo, protegiendo el bien público) o como consumidores (defendiendo sus propios intereses como usuarios de los servicios).

En general, partimos de la base de que **no existen reglas fijas** para la selección de los participantes. En otras palabras, la identificación de los participantes dependerá del tipo de política, la finalidad, el contexto y las características de la comunidad de referencia. El socio de Dialog de Flandes afirma: *"Lo importante es adecuar las partes interesadas al tema. No elija a personas al azar sólo por participar. Haga una selección de personas afectadas o interesadas por el tema o que se dediquen a él o sean expertos. Por ejemplo, si el proyecto afecta a los barrios, está claro que tienes que invitar a los barrios a participar. A veces hay proyectos en los que hay gente que quiere participar en todo tipo de procesos. Quieren divertirse un poco, pero en realidad no contribuyen constructivamente al proceso. En todo proceso de participación hay que preguntarse: ¿A quién afecta esta decisión? Estas personas serán sus principales interesados"*

Las encuestas del Dialog han demostrado que en algunos casos se privilegia el capital social, mientras que en otros se considera más importante el capital económico o humano de los participantes. Como hemos visto, muchos encuestados se quejan de que los gobiernos seleccionan a las partes interesadas que tienen más poder o influencia, excluyendo a otras relevantes (como las personas vulnerables o los grupos no organizados).

Las "Directrices para un modelo de métodos participativos" -que se elaborarán sobre la base del modelo participativo propuesto- ofrecerán algunos ejemplos de estrategias de cartografía y selección de las partes interesadas.

## ANEXO. PRINCIPALES RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS SOBRE EL TERRENO

### VISIÓN GENERAL

El proyecto DIALOG llevó a cabo una encuesta sobre el terreno, destinada a:

- *identificar los instrumentos y métodos que las partes interesadas perciben como eficaces para su participación en la activación de políticas y/o proyectos.*
- *facilitar la aplicación del Plan de Acción por cada socio, prevista en la segunda fase del proyecto Dialog.*

Otro objetivo de las encuestas era perfeccionar el "Modelo sobre procesos y métodos participativos" (utilizado en el "Documento de trabajo de síntesis sobre la evaluación comparativa de las mejores prácticas") y las "Directrices para un modelo de métodos participativos", ambos destinados a acompañar la fase de ejecución de los Planes de Acción del Diálogo.

Para permitir la adopción de una metodología común, la Provincia Autónoma de Trento (Jefe de Fila), con el apoyo del Comité científico, ha preparado las siguientes herramientas de investigación:

- 1) dos cuestionarios estructurados: uno dirigido al personal de cada socio de Diálogo encargado de la definición y ejecución del plan de acción, previsto en la segunda parte del proyecto Diálogo; otro dirigido a otras partes interesadas que puedan participar en la definición/ejecución del plan de acción.;
- 2) un "Plan operativo de la encuesta a las partes interesadas", destinado a definir las etapas y los resultados de las encuestas, por lo que se organiza del siguiente modo: contextualización de las encuestas, objetivos, fases (puesta en común de las herramientas de encuesta entre los socios, preparación y realización de la encuesta sobre el terreno por cada socio del proyecto, recogida de información, tratamiento y análisis de la información, calendario de actividades);
- 3) dos "Plantillas de informes de encuestas", destinadas a apoyar a los socios en la preparación de informes sobre los resultados de las encuestas.

Las encuestas se realizaron en los meses de abril-mayo de 2021 y los resultados se debatieron y compartieron en la reunión de dirección del 30 de junio de 2021.

Como se muestra en la siguiente Tabla 1, las encuestas llegaron a un total de 148 sujetos, distribuidos de la siguiente manera:

- 14 encuestados tienen funciones de responsabilidad en la definición / aplicación del Plan de Acción;
- 134 encuestados son partes interesadas que pueden participar en la definición/ejecución del plan de acción.

Tabla - Encuestados en las encuestas realizadas por cada socio

Socios del proyecto	encuesta al socio del proyecto	Encuesta a las partes interesadas
Provincia Autónoma de Trento	2	23
Cámara de Comercio e Industria de Vratsa	4	32
Ministerio de Asuntos Federales y Europeos y Desarrollo Regional de Baja Sajonia	2	15
Cantón del Tesino Departamento de Educación, Cultura y Deporte División de EFP	4	15
Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha	1	23
FSE Flandes	1	26
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>134</b>

En conjunto, está prevista la aplicación de 10 planes de acción, articulados del siguiente modo:

- 2 Planes de acción para la provincia autónoma de Trento
- 1 Plan de Acción para la Cámara de Comercio e Industria de Vratsa
- 1 Plan de Acción para el Ministerio de Asuntos Federales y Europeos y Desarrollo Regional de Baja Sajonia
- 3 Planes de Acción para la División de EFP del Departamento de Educación, Cultura y Deporte del Cantón del Tesino
- 2 Planes de Acción para la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha
- 1 Plan de Acción para el FSE de Flandes



Los principales resultados de las encuestas realizadas se presentan en el apartado siguiente. Por lo tanto, se presentan los informes elaborados por cada socio en relación con la encuesta dirigida a las partes interesadas, precedidos de una breve introducción sobre las principales características de los Planes de Acción que se aplicarán en la próxima fase del Proyecto.

## **RESULTADOS PRINCIPALES DE LAS ENCUESTAS. LOS INFORMES REALIZADOS POR LOS SOCIOS DE DIALOG**

---

### **✓ Provincia Autónoma de Trento (Italia - Proyecto LP)**

La Provincia Autónoma de Trento tiene previsto aplicar dos Planes de Acción:

- El primero pretende reforzar y mejorar el diálogo entre los actores implicados en la definición de Acuerdos de cuadro programático o en las correspondientes estrategias de desarrollo local sostenible y participativo de los territorios marginales. El Plan se incluye en la "Estrategia nacional para el desarrollo de las zonas interiores", ya descrita en el anterior "Documento de trabajo de síntesis sobre la evaluación comparativa de las mejores prácticas". Las áreas de intervención son: diálogo social, bienestar y cohesión social, desarrollo local. En cuanto a los roles y funciones de los actores a implicar en el Plan de Acción, se indican 5 entidades responsables, que comparten la estructura y contenidos de la herramienta de acción política: 2 administradores locales, 1 sujeto de la parte sindical, 1 sujeto de la parte empresarial y 1 representante de la ciudadanía.
- El segundo Plan de Acción está vinculado a la "Plataforma Digital Cooperativa" (también presentada en el informe mencionado) que ha sido identificada como la mejor práctica y validada por los actores locales y los socios del proyecto INTERREG EUROPE "Dialog". Se trata de una metodología de comparación y participación que se apoya en herramientas digitales de diálogo. En esta plataforma, y en su aplicación, están presentes todos los requisitos de diálogo exigidos por el proyecto: información, consulta, implicación, colaboración. Gracias a la comparación con otras prácticas, el Plan de Acción pretende mejorar los elementos "participativos" de esta plataforma. Los ámbitos de intervención son: diálogo social, bienestar y cohesión social.

En relación con los criterios que se utilizarán para la selección de las partes interesadas que participarán en el Plan de Acción, los que se consideran más pertinentes son los siguientes:

- Nivel de interés e interés de participar
- Nivel de representatividad en relación con la categoría específica representada
- Capacidad para iniciar e impulsar cambios
- Capacidad para proporcionar apoyo en especie
- Capacidad para mantener el debate y el diálogo público
- Experiencia de participación en otros procesos similares
- Nivel de reconocimiento y confianza de la administración implicada
- Capacidad de influir en la opinión pública

En la investigación participaron dos representantes de la Provincia Autónoma de Trento, a saber, el director de la Oficina de Recursos y Desarrollo Territorial de la Unión Europea, que se encargará de coordinar los Planes de Acción, y un funcionario. Ambos encuestados consideran muy útil la adopción de una estrategia de colaboración entre múltiples partes interesadas para aplicar los Planes de Acción. En cuanto al Plan de Acción n.º 1, subrayan lo siguiente: "*sin un proceso de diálogo multiactores codificado, racional, compartido y funcional, se corre el riesgo de que las estrategias de desarrollo local sean definidas únicamente por las administraciones públicas locales con una lógica incremental o parcial*". Ambos representantes afirman que las partes interesadas deben participar en la fase de evaluación; las demás fases -Diseño del proyecto, Planificación operativa, Ejecución y seguimiento- sólo son indicadas por uno de los entrevistados.

### **Informe sobre la encuesta a las partes interesadas**

En la encuesta participaron 23 interesados, en su mayoría hombres (56,5%). La mayoría tenía entre 45 y 64 años (56,5%) y entre 35 y 44 años (26,1%); sólo 3 personas tenían menos de 35 años y sólo una más de 64 años. En cuanto a su formación, 8 de cada 10 entrevistados tenían un título o estudios superiores, mientras que sólo 5 de ellos tenían el graduado escolar.

En cuanto a su cualificación profesional, la mayoría de los entrevistados son representantes de la Provincia Autónoma de Trento y de organismos locales (7) -incluidas las Comunidades del Valle-, de empresarios (Agricultores, Artcraft Association, ASAT y Confcommercio) y de sindicatos (Coldiretti, Impresa Verde TAA, CGIL, Cisl y Uil); el resto de los entrevistados representan a organizaciones de la sociedad civil (2) o del Tercer Sector (1), y por último, 2 expertos (2).

Si consideramos los sectores de trabajo de las personas entrevistadas, la categoría más representativa es la de servicios a las empresas (42,9%); los tipos de sectores indicados por las personas entrevistadas son la agricultura, el sector técnico-fiscal, la información y el asesoramiento, los servicios a las empresas de artesanía, la estrategia empresarial y el diálogo público, la formación y el asesoramiento y las empresas cooperativas. Le siguen la administración pública (33,4%), el sector industrial (4,7%); 4 entrevistados seleccionaron "otros", que incluye asesoramiento, asistencia técnica y asesoramiento sindical.

16 partes interesadas afirmaron tener experiencia previa en procesos participativos. En 8 casos (de 16), las experiencias han sido numerosas, en los 8 casos restantes las experiencias han sido ocasionales. Algunos de los proyectos/procesos participativos indicados son los siguientes:

- ✓ Aprendizaje dual
- ✓ Proceso participativo con las partes interesadas institucionales y privadas dentro del proceso legislativo europeo en el Parlamento Europeo (diálogo y debate sobre enmiendas, expedientes técnicos y documentos políticos);
- ✓ Las "iniciativas de animación" de la comunidad local, cuyo objetivo es activar los recursos comunitarios en relación con objetivos que la comunidad considere importantes y que fomenten la cohesión interna y la capacidad de hacer frente a los retos externos (por ejemplo, la construcción de un centro de bienestar comunitario, la promoción de acciones culturales, la puesta en marcha de iniciativas deportivas,...)
- ✓ Planificación social;
- ✓ Co-diseño de proyectos europeos e internacionales, establecimiento de asociaciones internacionales, participación en mesas de trabajo de múltiples partes interesadas;
- ✓ Estados Generales;
- ✓ Consulta entre las partes sociales y la administración pública; definición de un Documento sobre las intervenciones en materia de política laboral (comisión provincial para el empleo y Agencia de Trabajo);
- ✓ Participación en el Comité de programación social del PAT;
- ✓ Creación del Fondo de Solidaridad de Trentino.

Algunos entrevistados subrayan que la activación del proceso participativo es inherente a la actividad laboral desarrollada por una asociación profesional.

La adopción de una estrategia de colaboración entre múltiples partes interesadas para identificar posibles soluciones para abordar un problema específico (económico, social o medioambiental) se considera muy útil (81%), bastante útil (19%). En concreto, la mayoría de los entrevistados considera que la fase de diseño es la más adecuada para implicar a las partes interesadas (73,9%), seguida de las fases de aplicación/seguimiento y evaluación (65,2%), mientras que su participación en la planificación operativa resulta apropiada para el 60,9% de los entrevistados.

El gráfico 1 muestra el nivel de participación -medido según los cuatro niveles de información, consulta, participación y colaboración- que se considera más adecuado para cada fase del proyecto. Las puntuaciones oscilaron entre 1- nada apropiado y 4-realmente apropiado para cada fase y nivel de implicación y a la oportunidad de implicar a otras partes interesadas. Una de las primeras consideraciones que surgen es que, en coherencia con lo mencionado anteriormente, en la fase de diseño del proyecto, seguida de la de evaluación e implementación/seguimiento, los entrevistados expresaron puntuaciones más altas. Este gráfico muestra otro resultado, coherente con las observaciones del informe de evaluación comparativa: para cada fase del proyecto, las puntuaciones más altas están vinculadas a los niveles de implicación más bajos -informar y consultar-, mientras que el nivel de implicación y colaboración es considerado, en todos los casos, como apropiado por un porcentaje menor de entrevistados.

El gráfico 2 aclara aún más estos resultados mostrando las puntuaciones medias dadas por los entrevistados. En general, destaca la importancia de la activación del proceso participativo, validada por puntuaciones medias especialmente altas, que oscilan entre 2,8 y 3,6 en una escala de 1 a 4. Los gráficos subrayan que en los niveles de implicación más altos -colaborar e implicar- las puntuaciones medias son más bajas en comparación con el nivel de informar y consultar. Además, en la fase de diseño del proyecto, los entrevistados consideran la oportunidad de activar procesos participativos en mayor medida en comparación con otras fases.

Gráfico 1 - Con referencia a las diferentes fases del plan de acción (diseño del proyecto, planificación operativa, ejecución, evaluación), ¿cuál es el nivel más adecuado de participación de las partes interesadas teniendo en cuenta las 4 formas siguientes (informar, consultar, implicar, colaborar)? Indique en la casilla correspondiente valores del 1 al 4 (1 Muy adecuado; 2 Bastante adecuado; 3 Inadecuado; 4 No adecuado). Valores porcentuales

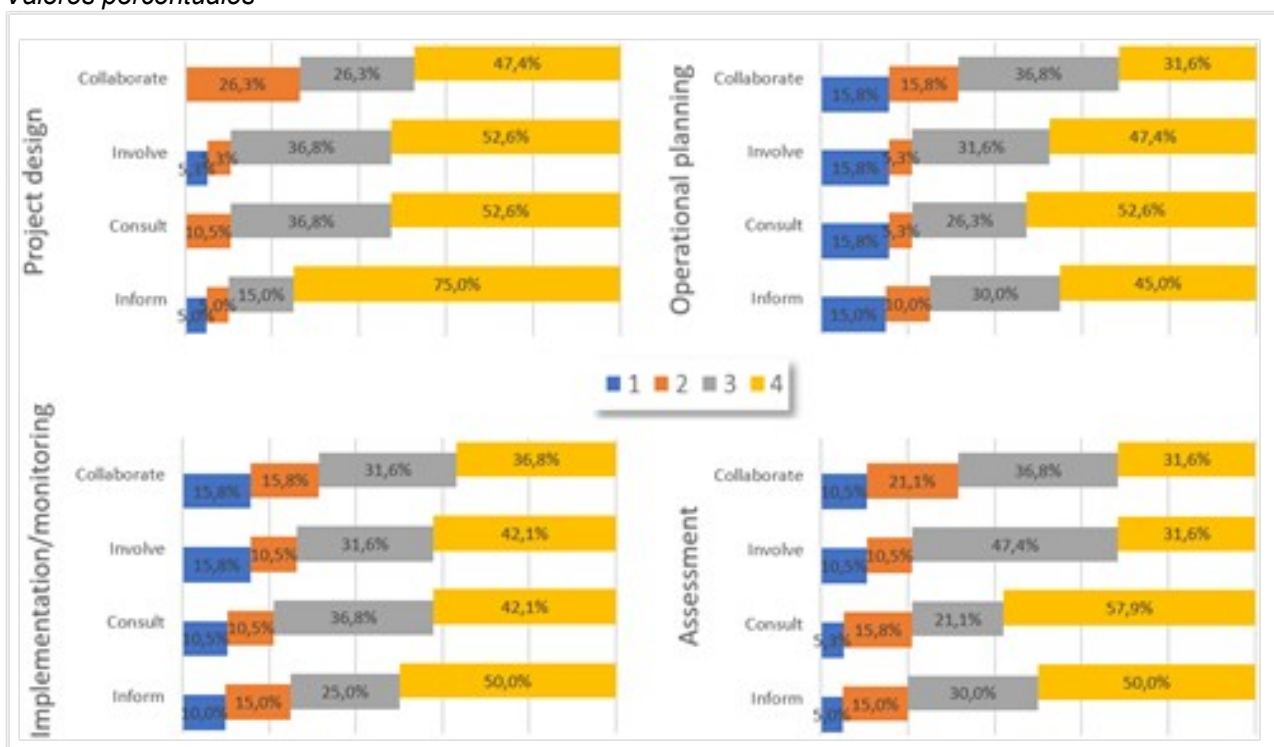
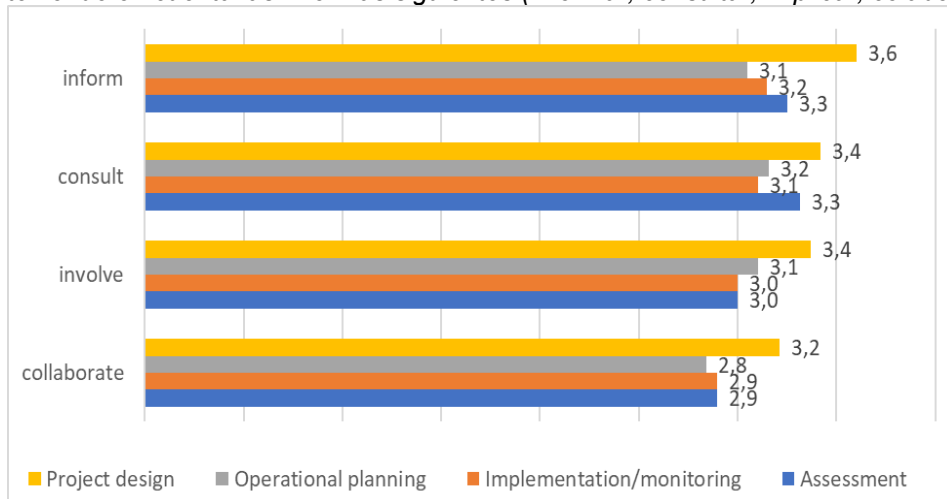


Gráfico 2 - En relación con las distintas fases del plan de acción (diseño del proyecto, planificación operativa, ejecución, evaluación), ¿cuál es el nivel más adecuado de participación de las partes interesadas teniendo en cuenta las 4 formas siguientes (informar, consultar, implicar, colaborar)? Valores medios



Particularmente interesante es el análisis de las respuestas que los entrevistados dieron sobre los problemas/dificultades a los que se enfrentaron durante la gestión del proceso participativo. Los entrevistados que lo experimentan han sido 12, en total. Sus comentarios pueden resumirse como sigue:

**Selección**

1. Falta de información sobre la visión general y los objetivos del proyecto durante la fase de información inicial y de "reclutamiento" de las partes interesadas
2. El mapeo y la identificación de las partes interesadas se basan demasiado en su representatividad que en sus competencias y experiencias coherentes con el proyecto

**Comunicación**

3. Comunicación de las administraciones proponentes a las partes interesadas poco clara (uso excesivo de un lenguaje técnico) y a menudo incompleta y puntual. El riesgo de esta crítica de la comunicación es que

se produzcan asimetrías informativas entre las partes interesadas (y con el gestor del proceso)

### **Negociación**

4. Dificultades por parte de la administración proponente, encargada de la gestión del proceso participativo, para sintetizar las diferentes sugerencias y encontrar un equilibrio entre los puntos de vista de las diferentes partes interesadas.

5. Puntos críticos en la organización de grupos de debate y en la puesta en común de los resultados del seguimiento

### **Continuidad en el tiempo**

6. Atención y capacidad para mantener un alto nivel de implicación y de interés de las partes interesadas, en particular para los proyectos a medio-largo plazo.

### **Resiliencia**

7. Resistencia generalizada de algunas partes interesadas a expresar claramente su opinión por miedo a contrastar con la administración proponente. Esto ocurre especialmente durante la fase de diseño del proyecto.

### **Otros**

8. Abundancia del proceso participativo dentro del mismo territorio y en los mismos lapsos de tiempo referentes a las partes interesadas. Esto provoca el riesgo de un menor compromiso de las partes interesadas en comparación con lo que pueden expresar en condiciones más equilibradas.

9. Tendencia generalizada de las partes interesadas a centrar su interés y compromiso (a veces también de forma exclusiva) en las fases del proyecto que más les interesan, sin tener en cuenta la totalidad del proyecto y de la asociación.

10. Falta de datos y análisis minuciosos útiles para compartir objetivos, herramientas de aplicación, herramientas de seguimiento y evaluación.

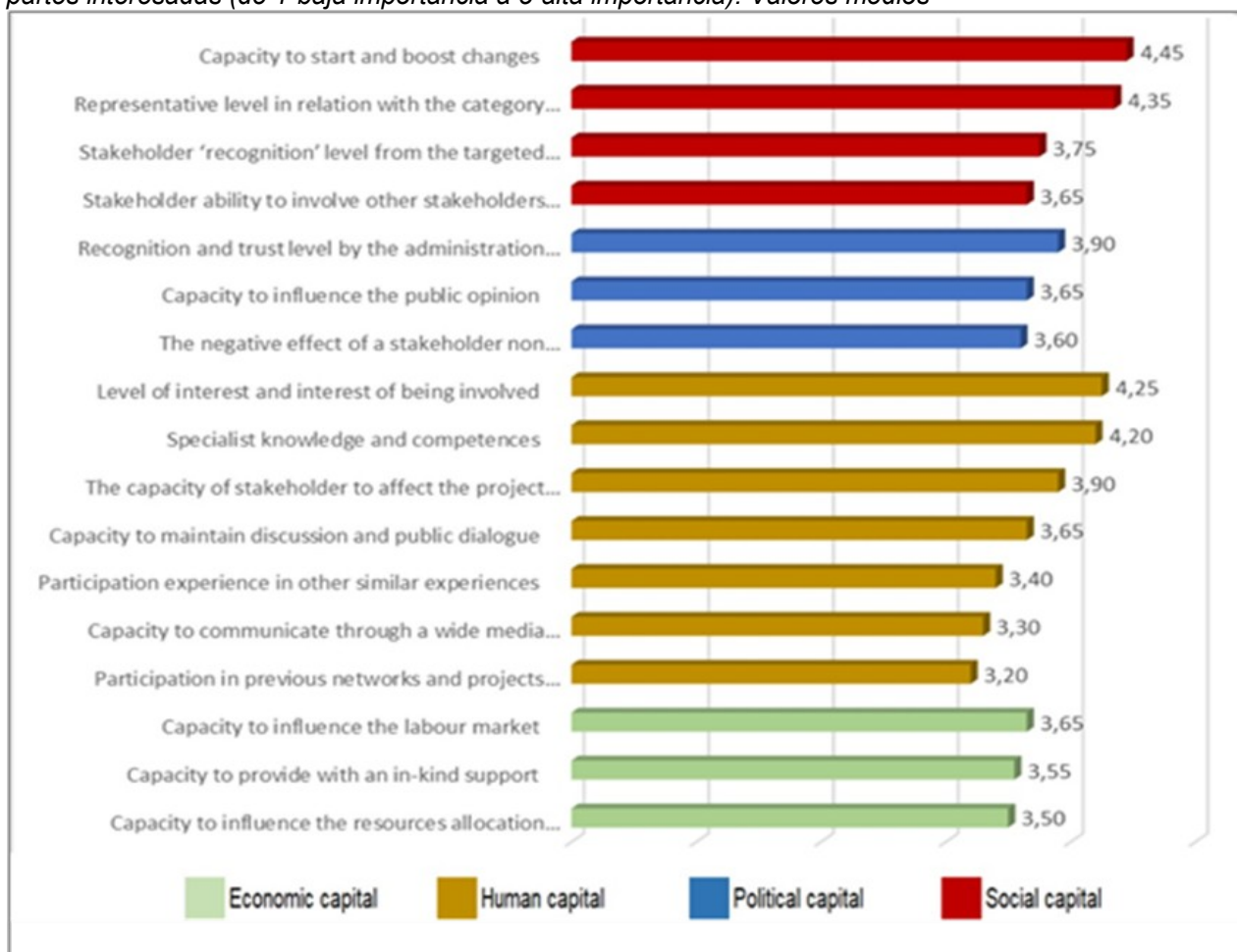
Los entrevistados destacaron las dificultades que encontraron en el proceso de identificación de las partes interesadas. De hecho, en la encuesta se analizaron los juicios referidos a la importancia de 17 criterios que pueden dirigir este proceso, con una escala que va de 1-baja importancia a 5-alta importancia. Se agrupan en 4 dimensiones:

- ✓ **Dimensión de capital social**, por lo que se centra en el nivel de conexión y poder en red de cada parte interesada. El capital social implica también el nivel de reconocimiento de cada parte interesada dentro de la comunidad.
- ✓ **Dimensión de capital económico**, centrada en la capacidad de la parte interesada analizada para contribuir económicamente al proceso, ya sea como donante, como multiplicador de recursos o como actor en el mercado laboral.
- ✓ **Dimensión de capital humano**, que se centra en las habilidades y conocimientos que los representantes de las partes interesadas identificadas poseen en el campo específico de interés para el proceso en cuestión. La dimensión del capital humano también implica la capacidad de la parte interesada para compartir eficazmente sus propios conocimientos y aptitudes en beneficio de la comunidad.
- ✓ **Dimensiones del capital político**, que evalúan el nivel de confianza de la autoridad pública hacia la parte interesada, así como la propia capacidad de las partes interesadas para tener una postura política en el tema en cuestión.

El análisis de las respuestas de nuestros interlocutores puso de manifiesto la importancia de todos los criterios mencionados: de hecho, la puntuación mínima es de 3,2. Sin embargo, la dimensión de capital social se considera la más importante, ya que las puntuaciones medias de los distintos criterios son de 4,05; viceversa, el capital económico se considera menos importante (3,57) y las dimensiones de capital humano y político tienen una importancia intermedia (respectivamente 3,70 y 3,72).

Para ser más precisos (gráfico 3), los criterios más importantes seleccionados por las partes interesadas son los siguientes: capacidad para iniciar e "impulsar" el cambio y nivel de representatividad en relación con la categoría representada (capital social); conocimientos y competencias específicos y nivel de interés, voluntad de implicarse y capacidad de las partes interesadas para afectar a las actividades del proyecto e influir en su resultado (capital humano); nivel de "reconocimiento" y confianza de las administraciones implicadas (capital político).

Gráfico 3 - Valoración de la importancia de los siguientes criterios en el proceso de identificación de las partes interesadas (de 1-baja importancia a 5-alta importancia). Valores medios



Las dos preguntas siguientes de la encuesta pretendían analizar la eficacia potencial de una serie de métodos, herramientas y técnicas diferenciados por la fase del proceso de participación. Se utilizaron dos tablas, una para el diseño del proyecto y otra para la fase de ejecución. Se pidió a los entrevistados que indicaran, para cada una de las 20 técnicas propuestas y para los 4 niveles de participación (informar, consultar, implicar, colaborar), una puntuación de 1-poca eficacia a 5-mucha eficacia.

Una de las primeras consideraciones es que no se dieron muchas respuestas. En concreto, 5 entrevistados no contestaron en absoluto, mientras que otros no dieron algunos ítems. Los valores perdidos van del 26,1% al 56,5%, según el ítem de referencia. Las hipótesis pueden ser dos: el desconocimiento de las técnicas propuestas o la falta de tiempo para rellenar la encuesta. Esta última parece ser la más probable, ya que tanto todas las herramientas, incluso las más conocidas (como el sitio web y la producción de folletos) registraron este resultado y los datos que faltan en la segunda pregunta relacionada con la fase de aplicación son más altos (tab. 1). Otra hipótesis digna de mención puede referirse a la distribución de la implicación de las partes interesadas entre los 4 niveles -informar, consultar, implicar y colaborar-, cuyas diferencias no se comprenden inmediatamente.

Tabla 1 - Valor omitido en las preguntas relacionadas con la eficacia potencial de los métodos, herramientas y técnicas. Porcentaje sobre el total de entrevistados

Herramientas, técnicas	Nivel de implicación	Diseño proyecto	Implementación	Herramientas, técnicas	Nivel de implicación	Diseño proyecto	Implementación
Producción de folletos y carteles	Informar	26,1	43,5	Métodos habituales en línea (seminarios, etc.)	informar	26,1	43,5
	Consultar	39,1	52,2		consultar	30,4	47,8
	Involucrar	39,1	47,8		involucrar	30,4	47,8
	Colaborar	39,1	52,2		colaborar	30,4	52,2
Información	Informar	26,1	43,5	Auditive	informar	30,4	43,5

<i>sobre los intereses específicos de las partes interesadas</i>	Consultar	34,8	47,8	<i>methods with</i>	consultar	30,4	47,8
	Involucrar	34,8	52,2		involucrar	30,4	47,8
	Colaborar	39,1	52,2	<i>técnicas cualitativas para grupo de trabajo</i>	Colaborar	30,4	52,2
<i>Publicación de órdenes del día, informes y otros materiales pertinentes</i>	Informar	30,4	39,1	<i>Métodos auditivos con técnicas cuantitativas individuales técnicas</i>	informar	30,4	43,5
	Consultar	34,8	52,2		consultar	30,4	47,8
	Involucrar	34,8	52,2		Involucrar	30,4	47,8
	Colaborar	39,1	56,5		Colaborar	30,4	47,8
<i>Página web</i>	Informar	26,1	43,5	<i>Métodos auditivos con técnicas cualitativas individuales técnicas</i>	informar	30,4	43,5
	Consultar	34,8	52,2		consultar	30,4	47,8
	Involucrar	30,4	52,2		Involucrar	30,4	47,8
	Colaborar	30,4	52,2		Colaborar	30,4	47,8
<i>Plataformas dedicadas / Aplicaciones</i>	Informar	26,1	43,5	<i>Investigación-acción</i>	informar	30,4	43,5
	Consultar	34,8	52,2		consultar	34,8	47,8
	Involucrar	34,8	52,2		Involucrar	30,4	43,5
	Colaborar	34,8	52,2		Colaborar	30,4	47,8
<i>Lista de correo</i>	Informar	34,8	43,5	<i>Técnicas de grupo</i>	informar	30,4	43,5
	Consultar	34,8	47,8		consultar	34,8	47,8
	Involucrar	30,4	52,2		Involucrar	34,8	47,8
	Colaborar	30,4	52,2		Colaborar	34,8	47,8
<i>Boletín</i>	Informar	26,1	43,5	<i>Técnicas de negociación</i>	informar	34,8	43,5
	Consultar	34,8	52,2		consultar	39,1	47,8
	Involucrar	34,8	52,2		Involucrar	39,1	47,8
	Colaborar	34,8	52,2		Colaborar	39,1	47,8
<i>Redes sociales</i>	Informar	30,4	43,5	<i>Técnicas de cambio/gestión de conflictos</i>	informar	30,4	43,5
	Consultar	30,4	52,2		consultar	34,8	47,8
	Involucrar	34,8	52,2		Involucrar	34,8	47,8
	Colaborar	34,8	52,2		Colaborar	34,8	47,8
<i>Eventos/seminarios/conferencias presenciales y online</i>	Informar	26,1	43,5	<i>Creación de comités multipartitos</i>	informar	30,4	43,5
	Consultar	30,4	47,8		consultar	34,8	47,8
	Involucrar	30,4	56,5		Involucrar	30,4	47,8
	Colaborar	30,4	56,5		Colaborar	34,8	47,8
<i>Métodos habituales talleres presenciales, organización de eventos</i>	Informar	26,1	43,5	<i>Presupuestos participativos</i>	informar	30,4	43,5
	Consultar	30,4	43,5		consultar	34,8	47,8
	Involucrar	30,4	43,5		Involucrar	34,8	47,8
	Colaborar	30,4	47,8		Colaborar	34,8	47,8

En el siguiente gráfico 4 se resumen los valores medios de las respuestas dadas por los entrevistados a estas preguntas. En general, puede subrayarse que la mayoría de las técnicas propuestas tiene, para cada nivel de implicación y fase del proceso participativo, un valor medio alto (>3); esto es coherente con la importancia, antes mencionada, que los entrevistados asignan a la activación de los procesos participativos. Además, en la mayoría de las técnicas, los gráficos muestran que el nivel de información (círculos azules), el nivel de consulta (círculos verdes) y, en menor medida, el nivel de implicación (círculos amarillos) tienen una media de valores superiores en comparación con el nivel de colaboración (círculos rojos).

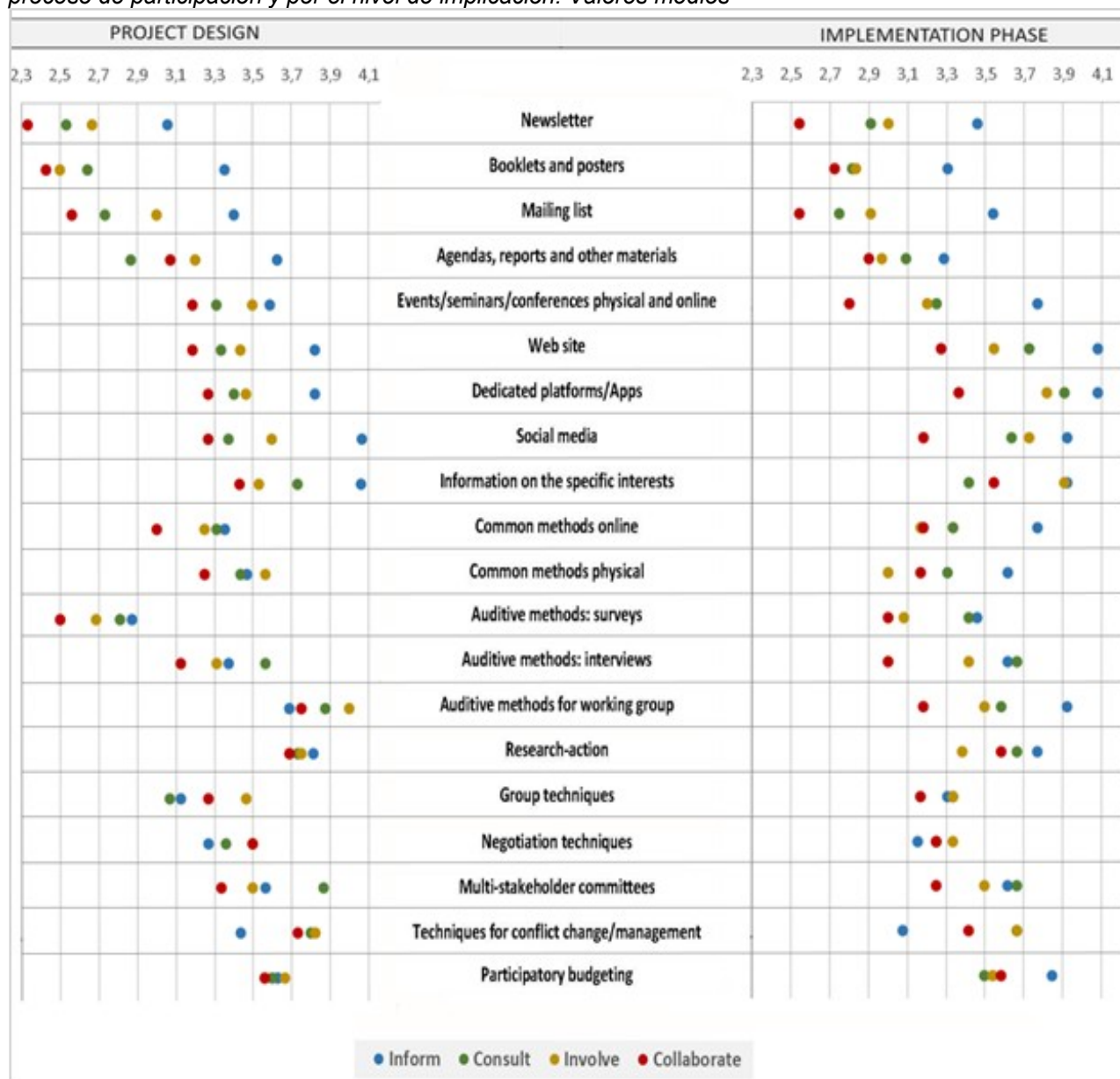
En detalle, un primer grupo de herramientas y técnicas está formado por un conjunto de herramientas informativas que proporcionan información unilateral a las partes interesadas del tema propuesto, sin su interacción activa: boletín informativo; producción de folletos y carteles; lista de correo; publicación de agendas, informes y otros materiales relevantes; eventos/seminarios/conferencias físicas y en línea; sitio

web; plataformas o aplicaciones dedicadas; información sobre los intereses específicos de las partes interesadas. También incluye las redes sociales, que pueden sugerir una mayor interacción, pero debido a su naturaleza son principalmente herramientas informativas. Por ello, los gráficos destacan que los valores medios más altos corresponden al nivel de información, seguido del nivel de consulta; se consideran menos eficaces en los niveles de implicación y consulta, que suponen una mayor intensidad de participación. Otra observación es la menor eficacia general que, entre estas técnicas, tienen boletines, folletos, carteles y listas de correo.

Un segundo grupo de técnicas se refiere a métodos comunes como talleres físicos, eventos de entorno informal (World Café - paseo por el distrito, etc.) y a métodos comunes en línea (seminarios, talleres, etc.). También en este caso se observa una menor eficacia de estos métodos en el nivel de consulta; además, ambas técnicas se consideran más eficaces en la fase de ejecución en comparación con la fase de diseño del proyecto.

Las herramientas que se presentan a continuación suponen un mayor nivel de interacción e intensidad de participación en comparación con las herramientas mencionadas anteriormente. Se trata, sobre todo, de los métodos auditivos, que pueden utilizar técnicas cualitativas individuales (encuestas), técnicas cualitativas individuales (entrevistas) o técnicas cualitativas de grupo de trabajo (focus group, brainstorming, etc.) y la investigación-acción, se trata de una metodología colaborativa que puede incluir diferentes técnicas auditivas orientadas a la mejora de los contextos y prácticas donde se lleva a cabo. Los gráficos muestran que, a pesar de la mayor intensidad de participación de los actores que estas técnicas prevén, en general los entrevistados las consideran más eficaces en los niveles de informar y consultar. Además, entre estas técnicas se consideran potencialmente más eficaces los métodos auditivos de grupo de trabajo y la investigación-acción.

Gráfico 4 - Eficacia potencial de una serie de métodos, herramientas y técnicas diferenciados por la fase del proceso de participación y por el nivel de implicación. Valores medios



Asimismo, el resto de técnicas que se han presentado -técnicas de grupo basadas en la simulación/juegos de rol/tecnología del espacio abierto, etc.; técnicas de negociación (distributivas, posicionales, integradoras (o creativas); creación de comités multipartitos; técnicas para el cambio/gestión de conflictos; presupuestos participativos- se consideran de media menos eficientes para promover la colaboración entre las partes interesadas (círculos rojos). En concreto, los entrevistados de Trentino consideran que la creación de comités multipartitos, que se identificó en el informe de evaluación comparativa como la herramienta participativa más común, es más eficiente para garantizar la información y la consulta y menos eficiente para promover la participación y la colaboración.

Los resultados de la encuesta a las partes interesadas respaldan las conclusiones del "Documento de trabajo de síntesis sobre la evaluación comparativa de las mejores prácticas". Todos los entrevistados están de acuerdo con la importancia y la utilidad de los procesos participativos, sobre todo durante el diseño y la evaluación de un proyecto/política. Sin embargo, se muestra más interés por aquellos procesos con una implicación media-baja de las partes interesadas (niveles de información y consulta).

Dado que cada proceso participativo debe ser contextualizado en función del entorno socio-institucional de referencia y de los objetivos específicos y peculiaridades de la iniciativa de proyecto que se va a



implementar, estos resultados subrayan la necesidad de profundizar en el conjunto de procesos, métodos, herramientas y técnicas que pueden hacer más eficiente la activación de las partes interesadas y la movilización del capital social.

#### ✓ **Cámara de Comercio e Industria de Vratsa (Bulgaria)**

La Cámara de Comercio e Industria de Vratsa tiene la intención de definir un plan de acción destinado a preparar un documento que detalle cómo se aplicarán las lecciones aprendidas de la colaboración para mejorar la aplicación del instrumento político Programa Operativo "Innovación y Competitividad" (Programa "Competitividad e Innovación en las Empresas" 2021-2027), dentro de la región del noroeste de Bulgaria. Especifica la naturaleza de las acciones a realizar, los actores implicados, los costes (si los hubiera) y las fuentes de financiación (si las hubiera). Este plan de acción proporcionará recomendaciones directas sobre las medidas de aplicación de las políticas relacionadas con las necesidades de Vratsa en materia de innovación (tanto tecnológica como social). Los sectores de intervención del Plan de Acción Local de CCI Vratsa serán Diálogo Social, Investigación e Innovación y Bienestar y Cohesión Social. Con el PAL, prevemos una mejor gestión del instrumento político propuesto. Esto significa que la organización podrá hacer sugerencias en el proceso de aplicación de las propuestas de proyectos previstas para mejorar la eficacia de las medidas. LAP será una vía de aprendizaje útil para identificar medidas relacionadas con las necesidades de Vratsa en materia de innovación (tanto tecnológica como social).

Las principales partes interesadas que participarán forman parte de las siguientes organizaciones/instituciones Ministerio de Economía, Ministerio de Desarrollo Regional y Obras Públicas, expertos temáticos de las Cámaras de Comercio e Industria, autoridades de los distritos del noroeste de Bulgaria, municipios de la región de Vratsa, agencias regionales de empleo, BAS, organizaciones de apoyo a las empresas. Formarán parte del grupo que visitará los otros países socios para aprender las mejores prácticas (visitas mixtas) y reunirse con los expertos respectivos. Los expertos de estas organizaciones/instituciones participarán en los debates y redactarán el Plan de Acción.

En relación con los criterios que se utilizarán para la selección de las partes interesadas que participarán en el Plan de Acción, los que se consideran más pertinentes son los siguientes:

- ✓ Nivel de interés e interés de participar
- ✓ Capacidad para prestar ayuda en especie
- ✓ Capacidad para mantener el debate y el diálogo público
- ✓ Experiencia de participación en otros procesos similares
- ✓ Capacidad de comunicación a través de una amplia variedad de medios
- ✓ Conocimientos y competencias especializados
- ✓ Participación en redes y proyectos anteriores

En la investigación participaron cuatro representantes del Departamento. El 75% de ellos considera muy útil la adopción de una estrategia de colaboración entre múltiples partes interesadas para aplicar los Planes de Acción, y el 25%, bastante útil. Todos los entrevistados creen que las partes interesadas deberían participar en las fases de diseño y ejecución/seguimiento del proyecto; posteriormente, el 75% cree que la participación es adecuada en la fase de evaluación, mientras que sólo un entrevistado implicaría a las partes interesadas en la fase de planificación operativa. En general, considerando el espectro de implicación, todos los niveles -informar, consultar, implicar, colaborar- se consideran bastante o muy apropiados.

#### **Informe sobre la encuesta a las partes interesadas**

En la encuesta participaron 32 interesados, en su mayoría mujeres (87,5 %). La mayoría tenía entre 35 y 44 años (50,0%) y entre 45 y 64 años (40,62%); y 3 personas tenían menos de 35 años. Todos los entrevistados tenían estudios superiores.

Las partes interesadas entrevistadas eran representantes de todo tipo de funciones, pero la mayoría eran representantes de una organización de la sociedad civil (21,85%) y representantes de la administración (18,75%). Otros grandes grupos de representantes eran el representante de los empresarios, el representante de una asociación/sindicato y el de una red internacional, con un 9,38%. El grupo más numeroso de entrevistados procedía de otros sectores (28,13%), seguido de la administración pública (18,75%), el comercio y los servicios empresariales (cada uno con un 15,62%) y la educación/formación (12,50%).

20 partes interesadas declararon **tener experiencia previa en procesos participativos** (62,5%):

- Desarrollo y codiseño de proyectos europeos e internacionales, proyectos transfronterizos;

- Establecimiento de asociaciones y redes internacionales;
- Participación en grupos focales y grupos de trabajo;
- Participación en grupos sectoriales en el marco de EEN y Europe Direct.
- Discusiones con la administración pública (Distritos y Municipios).

La adopción de una estrategia de colaboración entre múltiples partes interesadas para identificar posibles soluciones a los problemas económicos, sociales y medioambientales se considera, según las opiniones de los entrevistados, muy útil (50%) y bastante útil (43,75%).

La mayoría de las partes interesadas entrevistadas considera que la fase de diseño es la más adecuada para su participación (65,63%), seguida de las fases de aplicación/seguimiento y evaluación (56,25%), mientras que su participación en la planificación operativa resulta apropiada para el 53,12% de los entrevistados.

El nivel de participación se muestra en el Gráfico 1, medido de acuerdo con los 4 niveles sugeridos de información, consulta, participación y colaboración (que se consideran adecuados para cada fase del proyecto). Las puntuaciones oscilaron entre 1- realmente apropiado en absoluto y 4 -no apropiado para cada fase y nivel de implicación y para la oportunidad de implicar a otras partes interesadas. Este gráfico muestra otro resultado, coherente con las observaciones del informe de evaluación comparativa: para cada fase del proyecto, las puntuaciones más altas están vinculadas a la fase de diseño del proyecto, ya que es la fase más importante del proceso.

La mitad de los entrevistados, el 56,67%, tenía experiencia en la gestión de procesos participativos.

La encuesta analizó las puntuaciones referidas a la importancia de 17 criterios (Gráfico 2) que pueden liderar este proceso, con una escala que va de 1-baja importancia a 5-alta importancia. Se agrupan en 4 dimensiones:

- **Dimensión de capital social**, por lo que se centra en el nivel de conexión y poder con la red de cada parte interesada. El capital social implica también el nivel de reconocimiento de cada parte interesada dentro de la comunidad.
- **Dimensión de capital económico**, que se centra en la capacidad de la parte interesada analizada para contribuir económicamente al proceso, ya sea como donante, como multiplicador de recursos o como actor en el mercado laboral.
- **Dimensión de capital humano**, que se centra en las habilidades y conocimientos que poseen los representantes de las partes interesadas identificadas en el campo específico de interés para el proceso en cuestión. La dimensión del capital humano también implica la capacidad de la parte interesada para compartir eficazmente sus propios conocimientos/habilidades en beneficio de la comunidad.
- **Las dimensiones de capital político**, que evalúan el nivel de confianza de la autoridad pública hacia la parte interesada, así como la propia capacidad de la parte interesada para tener una postura política en el tema en cuestión.

El Gráfico indica, según el punto de vista de los entrevistados, el nivel de relevancia de los criterios utilizados en la selección de las partes interesadas que una administración responsable de un programa/proyecto debería tener en cuenta.

La dimensión capital humano es la más importante con un 3,85; seguida del capital social, el económico y el político tienen una importancia intermedia.

Gráfico 1: con referencia a las distintas fases del plan de acción (diseño del proyecto, planificación operativa, ejecución, evaluación), ¿cuál es el nivel más adecuado de participación de las partes interesadas teniendo en cuenta las 4 formas siguientes (informar, consultar, implicar, colaborar)? Indique en la casilla correspondiente valores del 1 al 4 (1 Muy adecuado; 2 Bastante adecuado; 3 Inadecuado; 4 No adecuado). Valores numéricos

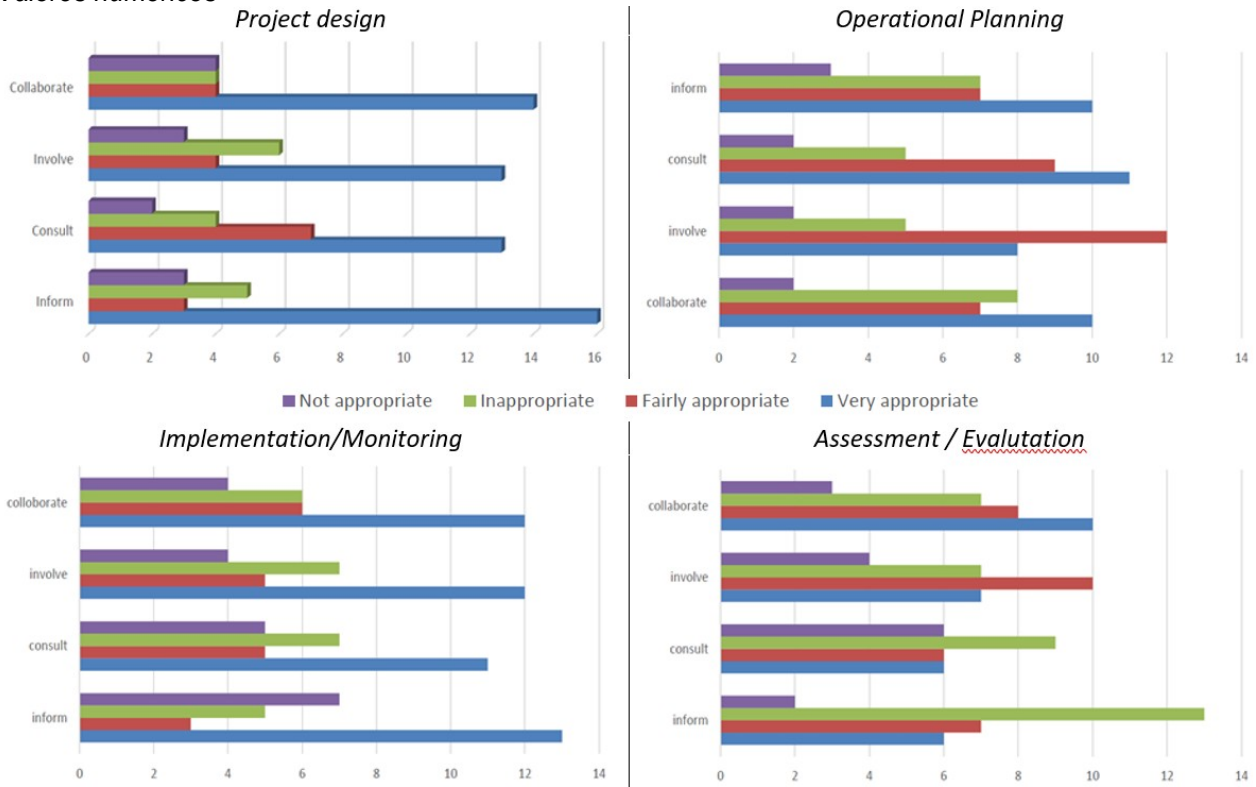
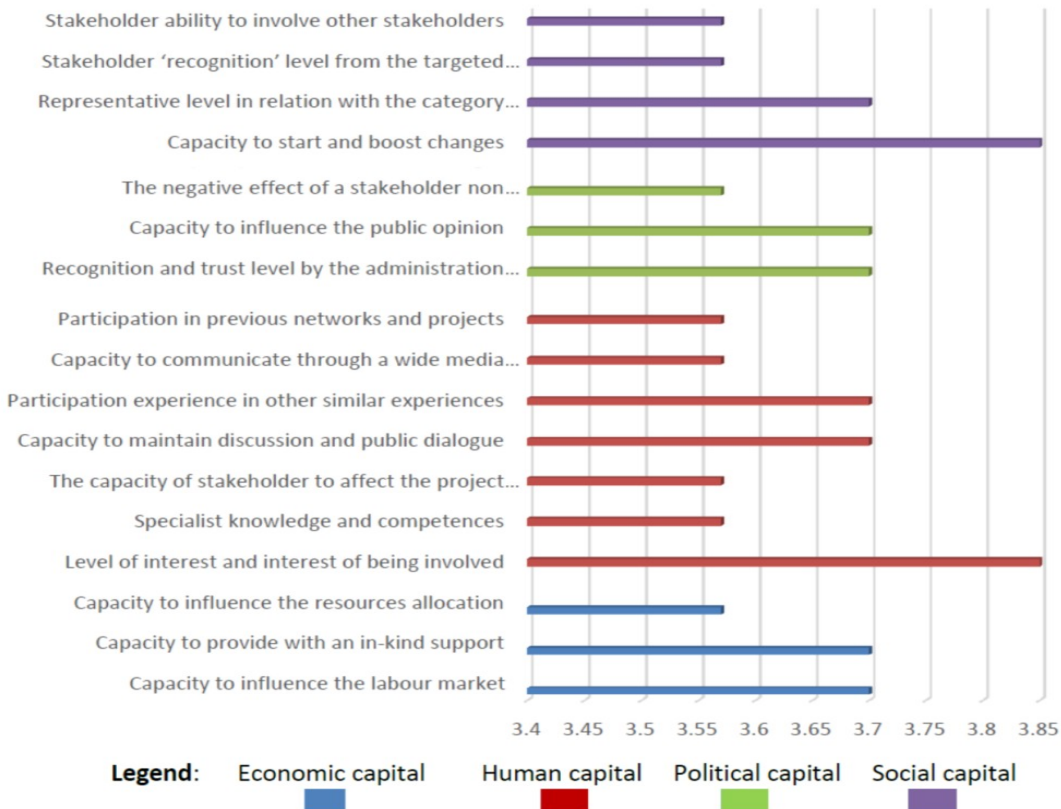


Gráfico 2 - Juicio sobre la importancia de los siguientes criterios en el proceso de identificación de las partes interesadas (de 1-baja importancia a 5-alta importancia). Valores medios



Las dos preguntas siguientes de la encuesta analizaban la eficacia potencial de una serie de métodos, herramientas y técnicas diferenciados por la fase del proceso de participación. Se utilizaron dos tablas, una para el diseño del proyecto y otra para la fase de ejecución. Se pidió a los entrevistados que indicaran, para cada una de las 20 técnicas propuestas y para los 4 niveles de participación (informar, consultar, implicar, colaborar), una puntuación de 1-poca eficacia a 5-mucha eficacia.

*Cuadro 1 - Eficacia potencial de una serie de métodos, herramientas y técnicas diferenciados por la fase del proceso de participación y por el nivel de implicación*

Herramientas, técnica	Nivel de participación de las partes interesadas	Diseño del proyecto	Ejecución del proyecto
Producción folletos carteles	informar	33,33	37,04
	consultar	33,33	33,33
	involucrar	33,33	29,63
	colaborar	48,14	29,63
Información sobre los intereses específicos de las partes interesadas	informar	40,74	37,04
	consultar	33,33	37,04
	involucrar	37,04	44,44
	colaborar	40,74	37,04
Publicación de órdenes del día, informes y otros materiales pertinentes	informar	48,14	44,44
	consultar	48,14	37,04
	involucrar	37,04	33,33
	colaborar	37,04	37,04
Página web	informar	59,26	44,44
	consultar	55,56	40,74
	involucrar	51,85	44,44
	colaborar	51,85	33,33
Plataforma dedicada/Apps	informar	48,14	51,85
	consultar	51,85	33,33
	involucrar	44,44	37,04
	colaborar	40,74	40,74
Lista de correo	informar	44,44	33,33
	consultar	33,33	33,33
	involucrar	44,44	37,04
	colaborar	48,14	37,04
Newsletter	informar	25,92	44,44
	consultar	29,63	44,44
	involucrar	25,92	33,33
	colaborar	29,63	48,14
Redes sociales	informar	51,85	37,04
	consultar	40,74	44,44
	involucrar	55,56	40,74
	colaborar	40,74	44,44
Eventos/seminarios/conferencias presenciales y virtuales	informar	48,14	37,04
	consultar	44,44	48,14
	involucrar	40,74	37,04
	colaborar	40,74	40,74
Métodos comunes talleres presenciales, fijación de eventos técnicas cualitativas para el grupo de trabajo	informar	37,04	37,04
	consultar	44,44	37,04
	involucrar	48,14	37,04
	colaborar	51,85	37,04
Métodos online	informar	44,44	33,33
	consultar	37,04	37,04
	involucrar	44,44	33,33
	colaborar	40,74	37,04
Métodos auditivos con técnicas cuantitativas individuales	informar	37,04	29,63
	consultar	37,04	48,14
	involucrar	48,14	40,74

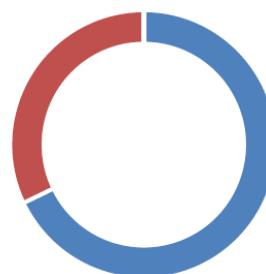
Herramientas, técnica	Nivel de participación de las partes interesadas	Diseño del proyecto	Ejecución del proyecto
	colaborar	44,44	29,63
Métodos auditivos con técnicas cualitativas individuales	informar	29,63	33,33
	consultar	37,04	33,33
	involucrar	37,04	29,63
	colaborar	37,04	37,04
	informar	37,04	37,04
Métodos auditivos interactivos	consultar	33,33	29,63
	involucrar	37,04	29,63
	colaborar	33,33	25,92
	informar	37,04	25,92
Investigación-Acción	consultar	33,33	29,63
	involucrar	37,04	33,33
	colaborar	33,33	33,33
	informar	25,92	25,92
Técnicas de grupo	consultar	40,74	25,92
	involucrar	33,33	25,92
	colaborar	33,33	29,63
	informar	33,33	33,33
Técnicas de negociación	consultar	33,33	33,33
	involucrar	37,04	33,33
	colaborar	37,04	33,33
	informar	33,33	33,33
Técnicas de cambio/gestión de conflictos	consultar	40,74	33,33
	involucrar	33,33	40,74
	colaborar	33,33	40,74
	informar	44,44	33,33
Creación de comités multipartitos	consultar	40,74	29,63
	involucrar	33,33	29,63
	colaborar	33,33	33,33
	informar	37,04	33,33
Presupuestos participativos	consultar	40,74	25,92
	involucrar	37,04	33,33
	colaborar	40,74	33,33
	informar	37,04	33,33

La puntuación de los Métodos, técnicas y herramientas utilizados depende del proyecto y de sus objetivos y resultados previstos. La mayoría de las técnicas, herramientas y métodos pueden aplicarse en diferentes situaciones, pero no para cada fase o proyecto.

La mayoría de las técnicas, herramientas y métodos propuestos, para cada nivel de implicación valor medio alto. Todos los participantes estuvieron de acuerdo con la importancia de los procesos participativos.

La tabla final muestra la opinión de los entrevistados sobre la importancia de la comunicación en la implicación de las partes interesadas. Como muestra el gráfico siguiente, la mayoría de los encuestados (67,8%) cree que un flujo constante de información e intercambios es la mejor forma de comunicación.

Stakeholders can be actively involved, if communication is



- a constant flow of information and exchanges
- an established flow of information and exchanges
- other (specify)

## ✓ Ministerio de Asuntos Federales y Europeos y Desarrollo Regional de Baja Sajonia (Alemania)

El Plan de Acción que el Ministerio de Asuntos Federales y Europeos y Desarrollo Regional de Baja Sajonia tiene como objetivo el desarrollo de un sistema de gestión del conocimiento para la participación de las partes interesadas dentro del ministerio. El plan contiene los siguientes pasos:

- Lista de control y cuestionario como guía para la gestión de las partes interesadas, la gestión de proyectos y como base para el intercambio ministerial interno.
- Intercambio sobre el cuestionario dentro del ministerio con respecto a la elección y composición de los grupos de interesados y los métodos de participación de los interesados.
- Intercambio de lecciones aprendidas sobre la selección y participación de las partes interesadas.

En relación con los criterios que se utilizarán para la selección de las partes interesadas que participarán en el Plan de Acción, los que se consideran más pertinentes son los siguientes:

- ✓ Capacidad para mantener el debate y el diálogo público
- ✓ Conocimientos y competencias especializados
- ✓ Nivel de representatividad en relación con la categoría específica representada
- ✓ Capacidad de las partes interesadas para afectar a las actividades del proyecto e influir en su resultado;
- ✓ Capacidad de las partes interesadas para implicar a otras partes interesadas

El socio especifica que el principal objetivo a la hora de elegir a las partes interesadas adecuadas reside en su capacidad para dar forma a los procesos participativos dentro de los ámbitos de trabajo de los ministerios (a saber, Desarrollo Regional e Innovación Social). La capacidad de compartir conocimientos con los colegas para mejorar la participación de las partes interesadas es de gran importancia.

En la investigación participaron dos representantes que pertenecen a diversos órganos/organizaciones, como el Ministerio de Asuntos Federales y Europeos y Desarrollo Regional de Baja Sajonia. Uno de los participantes en la encuesta es responsable de la gestión del proyecto DIALOG y del diseño del plan de acción. El otro participante es jefe de la unidad Interreg y, como supervisor, participa en la elaboración del plan de acción y en la validación de las acciones posteriores.

Ambos consideran que la adopción de una estrategia multipartita "no es muy útil" para aplicar los planes de acción. Concretan la respuesta afirmando que *"para aplicar el plan de acción es necesario el consentimiento y el compromiso de las partes interesadas, pero un enfoque multipartito en todos los pasos del proceso de toma de decisiones ralentizaría el proceso de aplicación del sistema de gestión del conocimiento. La evaluación periódica del plan de acción permitirá que las partes interesadas aporten su contribución para seguir configurando y mejorando el sistema. En la fase de diseño del proyecto, la aportación de importantes partes interesadas fue crucial para dar forma a un sistema que se ajustara a los responsables de la toma de decisiones del ministerio. Cuando el plan de acción se encuentra en fase de ejecución, las aportaciones de las partes interesadas son menores, pero su cumplimiento es necesario para que el sistema de gestión del conocimiento tenga éxito."*

### **Informe sobre la encuesta a las partes interesadas**

Participaron en la encuesta un total de 15 interesados, en su mayoría mujeres (66,6%), de edades comprendidas entre los 35 y los 64 años (93,3%), con formación académica (titulación universitaria: 93,3%). Todos los encuestados trabajan en la administración pública (ministerios) y han tenido experiencia en procesos de participación de las partes interesadas.

La participación de las partes interesadas se consideró relevante en todas las fases de un proyecto:

- Algunos derivan su afirmación de los procesos participativos actuales.
- Todos afirmaron que el nivel de participación por fase del proyecto depende de la naturaleza del mismo.
- Se consideró que informar a los interesados era importante en todas las fases del Proyecto
- Importancia decreciente de la implicación de las partes interesadas en las distintas fases del proyecto con un nivel creciente de implicación de las partes interesadas (consultar, implicar, colaborar).

Criterios más relevantes en la selección de las partes interesadas:

- Nivel representativo en relación con la categoría de pertenencia

- Capacidad para mantener el debate y el diálogo público
- Reconocimiento y nivel de confianza por parte de la administración responsable
- La capacidad de las partes interesadas para influir en las actividades del proyecto
- Efectos negativos de la no participación de las partes interesadas
- Partes interesadas que forman parte de minorías o grupos discriminados

Métodos y herramientas para el proceso de participación, comunicación:

- Hacia el final de la lista, los entrevistados mostraron desconocimiento de los métodos enumerados
- Pensar en tres dimensiones (fase del proyecto, nivel de implicación por método, idoneidad del método enumerado para el nivel de implicación y la fase del proyecto) resultó muy difícil para los interesados. Casi todas las partes interesadas decidieron dar respuestas idénticas para las distintas fases del Proyecto
- Casi todos los entrevistados consideran que lo más importante para la comunicación con las partes interesadas es un flujo constante de información e intercambios.

Conclusiones. El objetivo debe ser:

- aumentar los conocimientos sobre los distintos métodos de participación de las partes interesadas
- Determinar (conscientemente) el nivel de participación de las partes interesadas en función de los objetivos de los procesos participativos
- Establecer la inclusión de nuevos grupos de interesados.

#### ✓ Departamento de Educación, Cultura y Deporte y División Veterinaria del cantón de Tessin (Suiza)

El Departamento de Educación, Cultura y Deporte y la División de Veterinaria del cantón de Tessin (Suiza) tienen previsto poner en marcha tres Planes de Acción relacionados con el proyecto Fondounimpresa, presentado como buena práctica en el Primer Informe de Evaluación Comparativa. Se trata de Planes destinados a aumentar, a nivel cantonal, la visibilidad de la participación de las partes interesadas y la colaboración con ellas, con las siguientes características:

##### – **Plan de Acción 1. Diseño de un boletín Fondounimpresa**

**Medida y objetivos.** Crear una red de usuarios e interesados en FI que puedan recibir información sobre las novedades de Fondounimpresa (eventos, nuevos cursos, nuevas medidas de interés general)

**Posibles partes interesadas.** Usuarios de IF, escuelas de formación profesional, universidades, asociaciones profesionales, ciudad de las profesiones, URC, sindicatos, SOS Tesino, organismos de desarrollo regional, Yes.swiss

**Modalidad.** Si es posible con la invitación tanto de los antiguos usuarios de Fondounimpresa como de los que están en curso.

**Dificultad de aplicación.** Media

##### – **Plan de acción 2. Creación de redes, reuniones de convivencia**

**Medida y objetivos.** Creación de una red entre los distintos usuarios y entidades implicados en las actividades de Fondounimpresa (" Antiguos Alumnos "). Creación de redes entre usuarios-usuarios y usuarios-entidades, con el fin de establecer las bases de un intercambio rentable y valioso para cada parte implicada. "La suma de las partes individuales vale más que el propio resultado".

**Posibles partes interesadas.** Usuarios de IF, profesores, asociaciones y organismos implicados en actividades de IF (LuganoNetwork, ERS, asociaciones del sector profesional).

**Modalidad.** Organización de momentos de convivencia (abiertos de pie), gratuitos, en los que puedan participar todas las partes interesadas (2 momentos anuales o más). Además, y a su debido tiempo, creación de momentos colegiales para intercambiar consejos, buenas prácticas y experiencias empresariales. Se pueden crear momentos de convivencia:

- Por categoría profesional

Por tema genérico

**Dificultad de aplicación.** Baja, organización simple y centralizada.

**Problemas.** Actualmente, las invitaciones a participar todavía no son posibles para los usuarios anteriores de FI. Debe crearse un formulario de resolución para el tratamiento de datos.

##### – **Plan de acción 3. Eventos en colaboración con las partes interesadas**

**Medida y objetivos.** El objetivo de los actos es promover la cultura empresarial en la región mediante el intercambio de información entre las partes interesadas..

**Posibles partes interesadas.** Escuelas de formación profesional, universidades, asociaciones profesionales, ciudades de profesiones, URC, sindicatos, SOS Tesino, organismos de desarrollo regional, Yes.swiss

**Modalidad.** Algunos ejemplos que han surgido son:

- "Presentaciones en el aula" (alumnos de la escuela) o al equipo (por ejemplo, personal de SOS Ticino dedicado a medidas de trabajo)
- "Simulaciones empresariales para estudiantes, concursos para empresas de nueva creación" (yes.swiss)
- "Festival de la sostenibilidad" en colaboración con entidades por definir

**Dificultad de aplicación.** Alta, debido al elevado uso de recursos

En relación con los criterios que se utilizarán para la selección de las partes interesadas que participarán en los planes de acción, los que se consideran más pertinentes son los siguientes:

- ✓ Nivel de interés e interés de participar
- ✓ Capacidad de las partes interesadas para afectar a las actividades del proyecto e influir en sus resultados;
- ✓ Conocimientos y competencias especializados
- ✓ Reconocimiento y nivel de confianza de la administración implicada

En la encuesta participaron 4 personas con funciones de responsabilidad dentro del Departamento. La adopción de una estrategia de colaboración multilateral para aplicar los planes de acción es considerada muy útil por el 25% de los encuestados y bastante útil por el 75%.

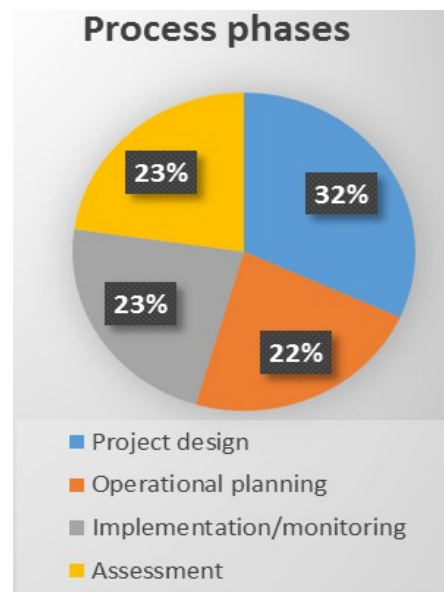
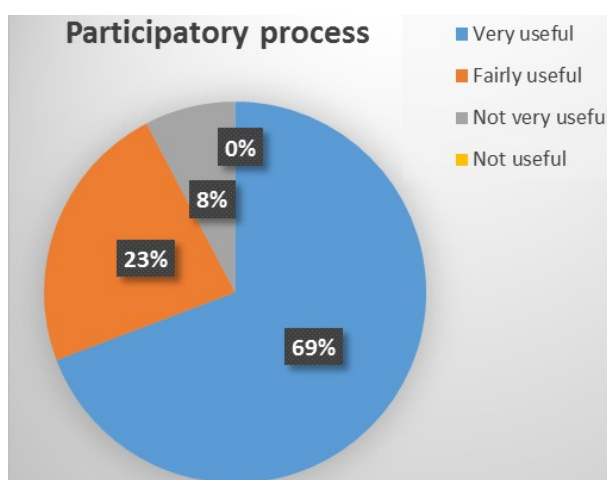
**Informe sobre la encuesta a las partes interesadas**

En la encuesta participaron 15 interesados, hombres (53,33%) y mujeres (46,67%). El grupo de edad más representado fue el de 35 a 44 años (66,67%), seguido de un 26,67% de 45 a 64 años y un 6,67% de 25 a 34 años. El 46,67% de los entrevistados tiene un título universitario, el 20% una formación postuniversitaria y el 33,33% un título de enseñanza secundaria.

No se especifica la función profesional de los participantes, pero la mayoría trabaja actualmente en la administración pública de la República del Cantón del Tesino.

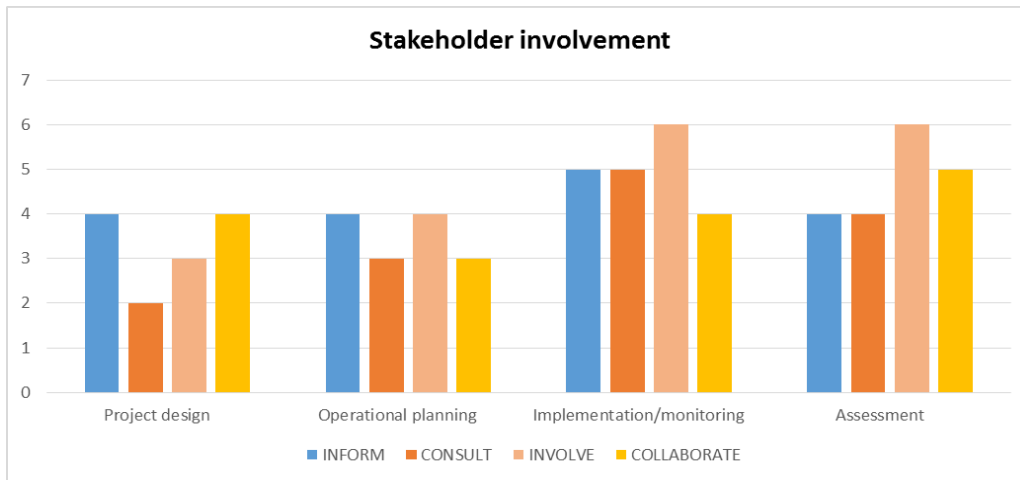
**El proceso participativo.** La opinión de los entrevistados sobre la adopción de una estrategia de colaboración entre múltiples partes interesadas para identificar posibles soluciones a los problemas económicos, sociales y medioambientales ha arrojado unos resultados muy favorables. El 60% de los encuestados considera "muy útil" el proceso participativo.

Todas las fases del proceso en las que deben participar las partes interesadas son importantes, pero la fase de "diseño del proyecto" se considera la más útil.

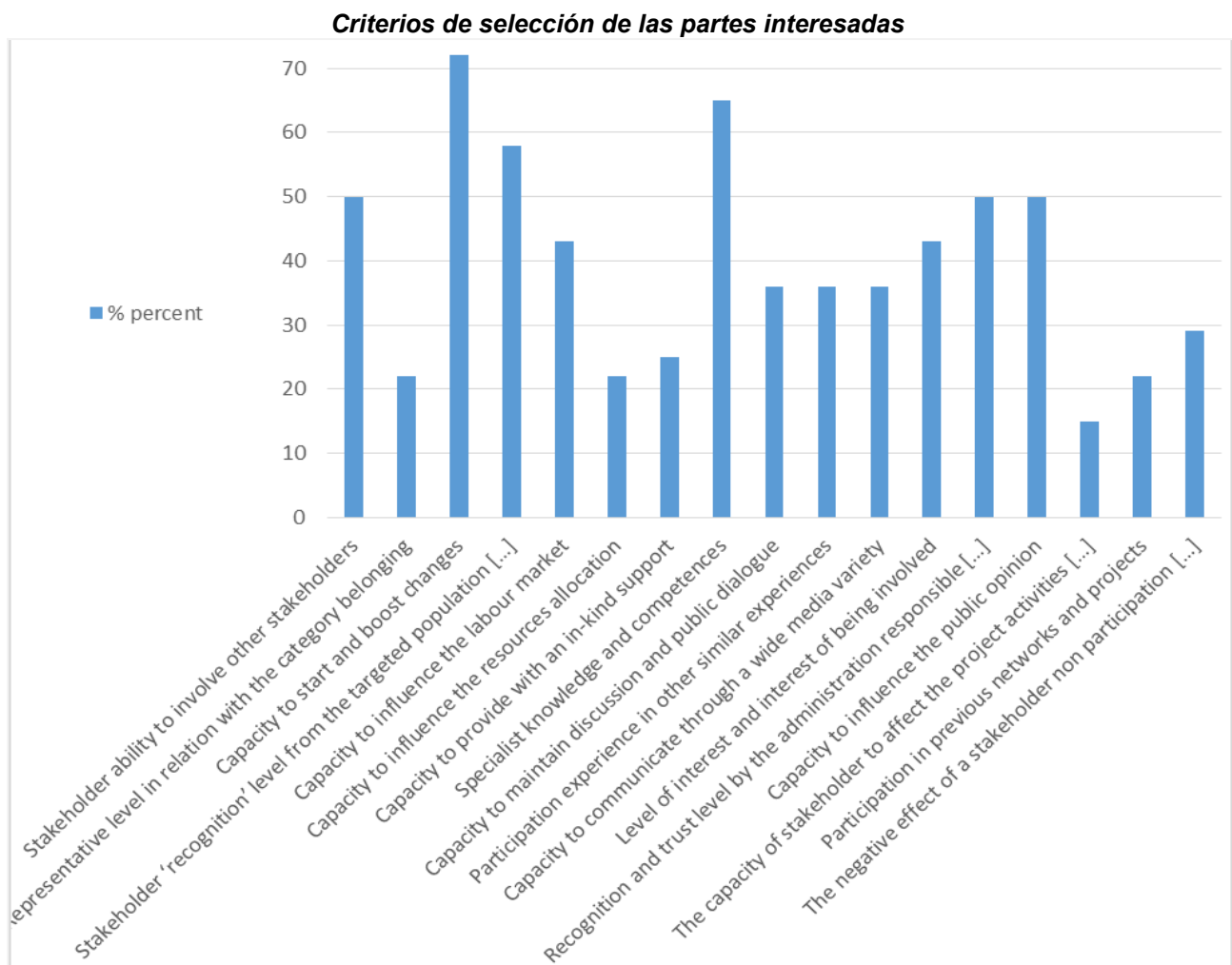




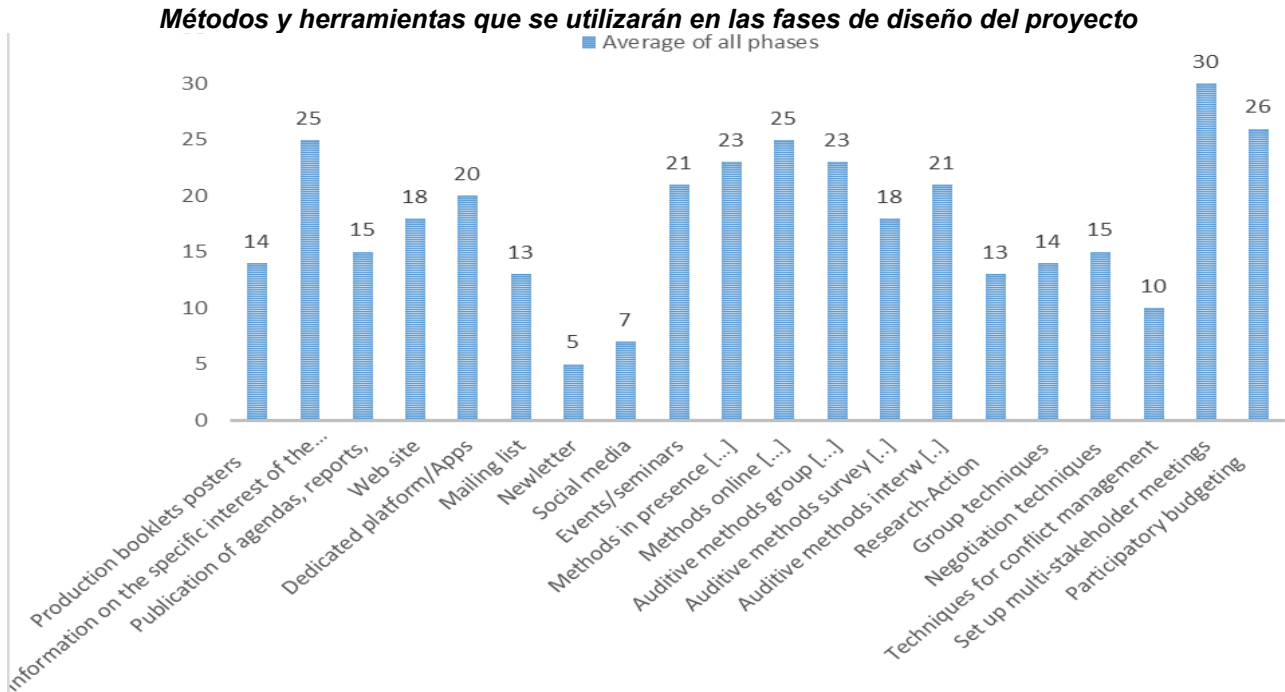
Los siguientes gráficos muestran cómo se considera importante el proceso participativo (implicación de las partes interesadas) en todas las fases del proceso y qué forma debe adoptar (informar, consultar, implicar, colaborar). En general, la participación de los interesados se considera más importante en la fase de aplicación y evaluación de todas las formas de participación.



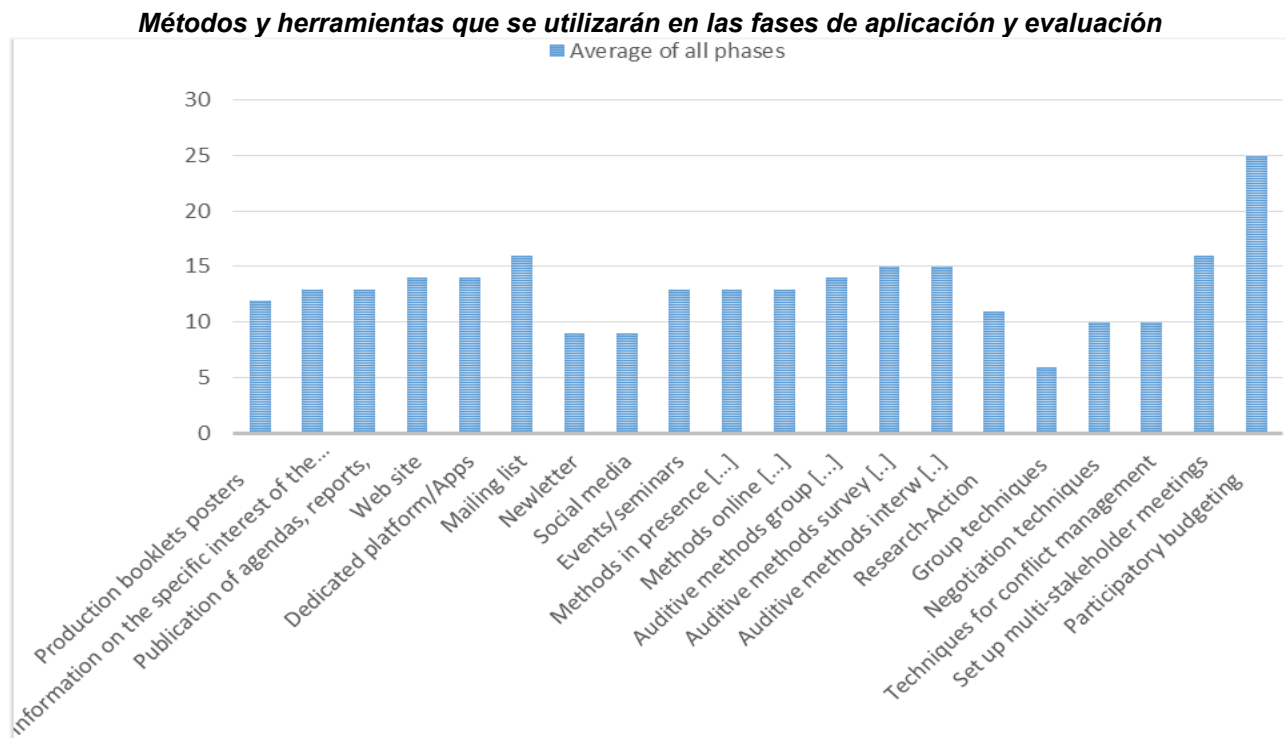
Los criterios utilizados para seleccionar a las partes interesadas se condensan en el siguiente gráfico. Existe una gran diferencia entre ellos. Los criterios más importantes son "la capacidad de iniciar e impulsar cambios" (70%), "los conocimientos especializados y las competencias" (65%) y "el nivel de reconocimiento de las partes interesadas por parte de la población destinataria".



**Método y herramientas para el proceso participativo.** Se pidió a los participantes entrevistados que evaluaran una lista de métodos y herramientas a utilizar en el "proceso participativo" durante las fases de "diseño del proyecto". Los más importantes fueron la "organización de reuniones de múltiples partes interesadas" y el "presupuesto participativo". En el siguiente gráfico se representan todos los métodos y herramientas.



Se formularon las mismas preguntas sobre la fase de "aplicación y evaluación". Como se ve en el siguiente gráfico, está claro que la "presupuestación participativa" se considera la más importante.



También se preguntó a los participantes entrevistados por la importancia de la comunicación a la hora de implicar a las partes interesadas. El tipo de comunicación preferido proporciona un flujo constante de información e intercambio.

## ✓ **Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha (España)**

La Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha pretende poner en marcha dos Planes de Acción:

- ✓ **Consejo del Diálogo Social de Castilla-La Mancha.** En los próximos meses está prevista la constitución del Consejo del Diálogo Social de Castilla-La Mancha. Será un instrumento para institucionalizar el diálogo social en línea con la Ley 8/2019, de 13 de diciembre, de Participación de Castilla-La Mancha. El objetivo es analizar las herramientas y métodos utilizados para el funcionamiento de una herramienta transversal de diálogo social entre la Administración regional de Castilla-La Mancha, la ciudadanía y los agentes sociales. Se evaluarán los diferentes métodos y técnicas de participación. El ámbito de intervención es, por tanto, el diálogo social.
- ✓ **La colaboración público-privada en la gestión de los fondos de la UE.** Para lograr la eficacia y absorción de los nuevos fondos de la UE derivados de la crisis de Covid-19, el objetivo es trabajar/cooperar/diseñar proyectos concretos con el sector privado. Estos pueden estar dirigidos a sectores muy diferentes, pero su sostenibilidad será un factor común. Nuestra idea es analizar cómo se instrumentaliza el necesario diálogo para poner en marcha estos proyectos. Se evaluarán los diferentes métodos y técnicas de participación. Este proyecto se encuentra en una fase temprana de desarrollo. El ámbito de intervención es la planificación de los Fondos de la UE.

En relación con los criterios que se utilizarán para la selección de las partes interesadas que participarán en el Plan de Acción, los que se consideran más pertinentes son los siguientes:

- ✓ Capacidad de las partes interesadas para afectar a las actividades del proyecto e influir en sus resultados.
- ✓ Reconocimiento y nivel de confianza de la administración implicada.
- ✓ Capacidad de las partes interesadas para implicar a otras partes interesadas.
- ✓ Experiencia de participación en otros procesos similares.
- ✓ Capacidad de influir en el mercado laboral.

El socio también añade los siguientes criterios adicionales pertinentes:

- ✓ Aportar su experiencia en procesos participativos.
- ✓ Aportar ideas y propuestas.
- ✓ Añadir las necesidades del sector que representan.
- ✓ Mostrar las deficiencias de las políticas públicas aplicadas anteriormente desde el punto de vista del sector privado.
- ✓ Participar en las decisiones del proyecto.

La participante en la encuesta pertenece a la Junta de Comunidades de Castilla La Mancha (España) y desempeña el cargo de Viceconsejera de Empleo, Diálogo Social y Bienestar Laboral. En el ámbito del Plan de Acción, coordina los trabajos dentro del proyecto relacionados con nuestros grupos de interés y elabora las líneas maestras del Plan de Acción. Considera "bastante útil" la adopción de una estrategia multipartita para aplicar los Planes de Acción. Precisa la respuesta afirmando que para ambos Planes de Acción *"tendremos que aprovechar las herramientas generadas en el proyecto DIALOG para recabar las opiniones y evaluar la eficacia de los métodos y herramientas utilizados en el necesario ejercicio de diálogo y cooperación. Ello sin perjuicio de que pueda ser necesario adaptar las herramientas disponibles para llevar a cabo esta evaluación"*. Y añade: *"La participación de las partes interesadas en la evaluación no siempre es necesaria. En algunos casos las partes interesadas pueden considerar importantes algunos aspectos, que desde la perspectiva de un gobierno regional pueden no serlo tanto, y viceversa. No obstante, lo consideramos deseable"*.

### **Informe sobre la encuesta a las partes interesadas**

Participaron en la encuesta 23 interesados, con una presencia equilibrada entre hombres y mujeres del 47,8% y con una persona que no quiso indicar su sexo. La mayoría tenía entre 45 y 64 años (73,9%) y entre 35 y 44 años (21,7%) y sólo uno tenía más de 64 años. En cuanto a su nivel de estudios, el 86,9% de los entrevistados tenía un título universitario o postuniversitario, mientras que sólo el 13,1% de ellos tenía el certificado de estudios secundarios. En cuanto a su cualificación laboral, la mayoría de los entrevistados son representantes de la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha (9), representantes de asociaciones y sindicatos (5), representantes de centros de investigación (3), y representantes de empresarios (2); el resto son 1 experto y 3 están asignados en el capítulo "Otros". Si tenemos en cuenta los sectores de trabajo de las personas entrevistadas, la categoría más representativa es Educación y Formación con un 34,8%, seguida de Administraciones Públicas con un 17,4% y después Servicios a Empresas con un 13,1%. En el capítulo "Otros" aparecen sindicatos, asociaciones empresariales y Cámaras de Comercio y también indican que hay una persona por cada uno de los apartados de Industria, Comercio y Turismo.

14 partes interesadas afirmaron tener experiencia previa en procesos participativos. En 6 casos (de 14), las experiencias han sido numerosas, en los 8 casos restantes las experiencias han sido ocasionales. Algunos de los proyectos/procesos participativos declarados son los siguientes:

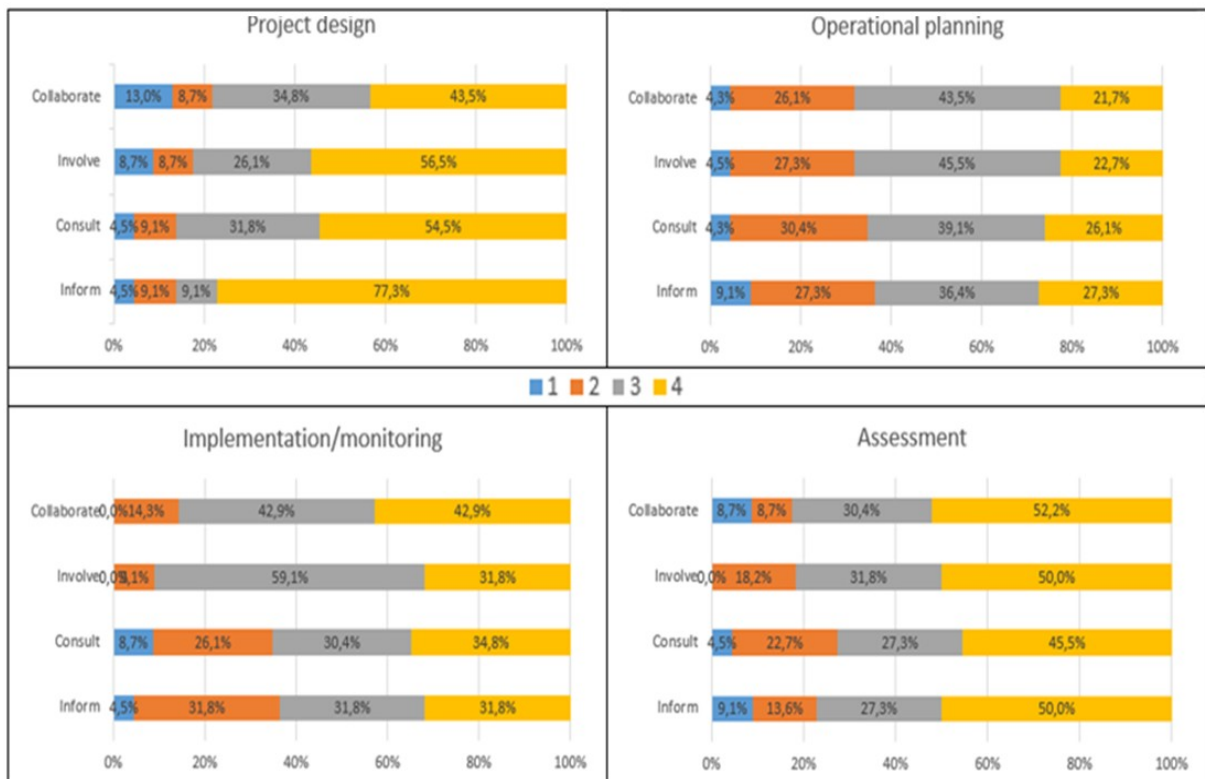
- Pacto para la Recuperación de Castilla La Mancha;
- Plan Adelante;
- Estrategia para el Corredor del Henares;
- Pacto por la Recuperación Económica 2015-2020;
- Pacto por la Recuperación Económica y el Empleo 2020-2024;
- Planificación estratégica para el desarrollo local;
- Comité Económico y Social (CES) Castilla-La Mancha;
- Consejo de Agricultura;
- Consejo Consultivo de Telecomunicaciones.

La adopción de una estrategia de colaboración multisectorial para identificar posibles soluciones para abordar un problema específico (económico, social o medioambiental) se considera muy útil (65,2%), bastante útil (34,8%). En concreto, la mayoría de los encuestados considera que la fase de diseño es la más adecuada para la participación de las partes interesadas (95,6%), seguida de las fases de aplicación/seguimiento y evaluación (78,3%), mientras que su participación en la planificación operativa es adecuada para el 73,9% de los encuestados.

La Figura 1 muestra el nivel de implicación -medido según los 4 niveles de información, consulta, participación y colaboración- considerado más apropiado para cada fase del proyecto. Las puntuaciones oscilan entre 1 -nada apropiado- y 4 -realmente apropiado- para cada fase y nivel de implicación y para la oportunidad de implicar a otras partes interesadas.

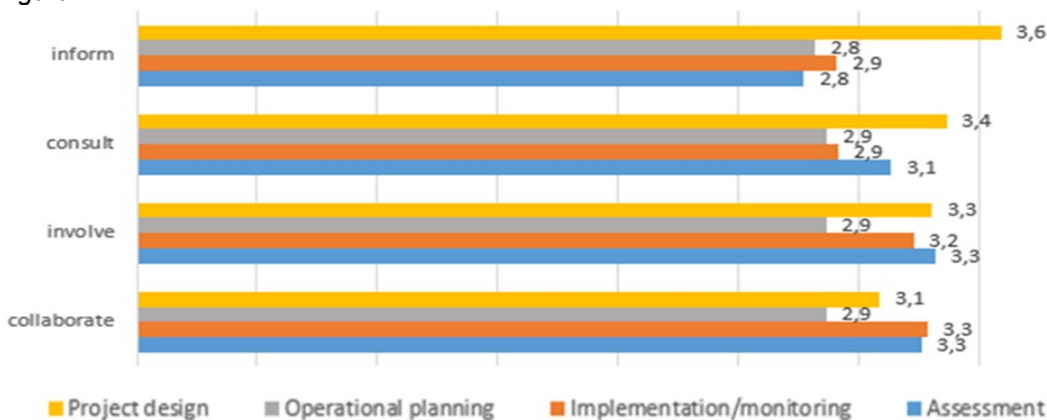
Una de las primeras consideraciones que se desprenden es que, en coherencia con lo anterior, en la fase de diseño del proyecto, seguida de la de evaluación y ejecución/seguimiento, los encuestados expresaron puntuaciones más altas. La figura 2 muestra otro resultado, coherente con las observaciones del informe de evaluación comparativa: para cada fase del proyecto, las puntuaciones más altas están relacionadas con los niveles más bajos de implicación -informar y consultar-, mientras que el nivel de implicación y colaboración es considerado, en todos los casos, como adecuado por un porcentaje menor de encuestados.

Figura 1 - Con referencia a las distintas fases del plan de acción (diseño del proyecto, planificación operativa, ejecución, evaluación), ¿cuál es el nivel más adecuado de participación de las partes interesadas teniendo en cuenta las 4 vías siguientes (informar, consultar, implicar, colaborar)? Indique en la casilla correspondiente los valores de 1 a 4 (1 Muy adecuado; 2 Bastante adecuado; 3 Inadecuado; 4 No adecuado). Valores porcentuales.



El gráfico 2 aclara aún más estos resultados mostrando las puntuaciones medias dadas por los encuestados. En general, se destaca la importancia de activar el proceso participativo, validada por puntuaciones medias especialmente altas, que oscilan entre 2,8 y 3,6 en una escala de 1 a 4. Los gráficos subrayan que en los niveles más altos de participación -colaborar e implicar- las puntuaciones medias son relativamente más bajas en comparación con el nivel de informar y consultar. Además, en la fase de diseño del proyecto, los encuestados consideran que la posibilidad de activar procesos participativos es mayor en comparación con otras fases.

Figura 2



Resulta especialmente interesante el análisis de las respuestas dadas por los entrevistados sobre los problemas/dificultades a los que se enfrentaron durante la gestión del proceso participativo. Los entrevistados que lo experimentaron fueron 13 en total. Sus comentarios pueden resumirse del siguiente modo:

### **Selección**

- Selección de los participantes, elección de las herramientas metodológicas y operativas más adecuadas.
- Comunicación.
- Falta de datos o documentación con antelación suficiente para poder aportar criterios.
- Hemos echado en falta información sobre el seguimiento.
- Motivación e información adecuadas para los participantes.
- Recepción de borradores normativos con poco tiempo para hacer aportaciones.
- Falta de información sobre la aplicación de medidas, reglamentos, etc. ...., así como sobre su seguimiento y evaluación.
- Falta de horario de trabajo.
- Barreras lingüísticas.
- No siempre se dispone de series cuantitativas que permitan un seguimiento territorial/sectorial del impacto de las políticas a lo largo del tiempo.

### **Negociación**

- Difícil distribución del trabajo entre las entidades participantes.
- Ser capaz de implicarse en las soluciones cuando hay desviaciones o problemas de aplicación.
- A veces, una vez finalizado un proyecto es bueno participar en la evaluación y conocer los resultados para poder mejorar los siguientes proyectos.
- A menudo se encuentra interés, pero no se traduce en iniciativa, es más bien una reacción a lo que propone el organismo público.
- Todos los agentes participantes quieren que su contribución se refleje en las conclusiones y medidas derivadas del proceso. En muchos casos las aportaciones no son realistas o aceptables y no todas pueden reflejarse o tienen que integrarse unas en otras, y esto no siempre lo entienden los participantes.
- Discrepancias entre los planificadores, los ejecutores y los beneficiarios del proyecto.
- Falta de mesas redondas, consejos para debatir los proyectos de reglamento, la planificación y la aplicación.
- Falta de comentarios sobre las contribuciones presentadas hasta su publicación.
- Uno de los problemas más comunes en los procesos participativos es la creación de estructuras que sirven para cumplir formalmente con determinados requisitos, sin que el proceso participativo sea real, ni los resultados se correspondan con los intereses para los que supuestamente fueron creadas. Como consecuencia, estos foros pierden completamente su virtualidad, siendo meras comprobaciones de un proceso participativo que no es real ni efectivo.
- Confundir información con participación. Malinterpretar el papel de los diferentes actores: los agentes sociales tienen un papel constitucionalmente establecido que les otorga representatividad y participación en el diseño, seguimiento y evaluación de determinadas políticas. No ocurre lo mismo con otros actores.

### **Continuidad en el tiempo**

- Falta de tiempo para abordar tareas fuera del ámbito habitual de trabajo.
- Tiempo de desplazamiento. La opción de videoconferencia es muy valorada.
- Es un proceso más lento porque las exigencias de la mano de obra actual retrasan muchas de las fases.

### **Otros**

- La falta de implicación de algunas de las partes suele retrasar el trabajo en equipo.

Los participantes en la encuesta destacaron las dificultades que encontraron en el proceso de identificación de las partes interesadas. De hecho, la encuesta analizó los juicios relativos a la importancia de 17 criterios que pueden impulsar este proceso, con una escala que va de 1-baja importancia a 5-alta importancia. Se agrupan en 4 dimensiones:

**1. La dimensión del capital social**, que se centra en el nivel de conexión y poder con la red de cada parte interesada. El capital social también implica el nivel de reconocimiento de cada parte interesada dentro de la comunidad.

**2. La dimensión del capital económico**, que se centra en la capacidad de la parte interesada analizada para contribuir económicamente al proceso, ya sea como donante, como multiplicador de recursos o como agente en el mercado laboral.

**3. Dimensión de capital humano**, que se centra en las habilidades y conocimientos que poseen los representantes de los actores identificados en el campo específico de interés para el proceso en cuestión. La dimensión del capital humano también se refiere a la capacidad de las partes interesadas para compartir eficazmente sus propios conocimientos y aptitudes en beneficio de la comunidad.

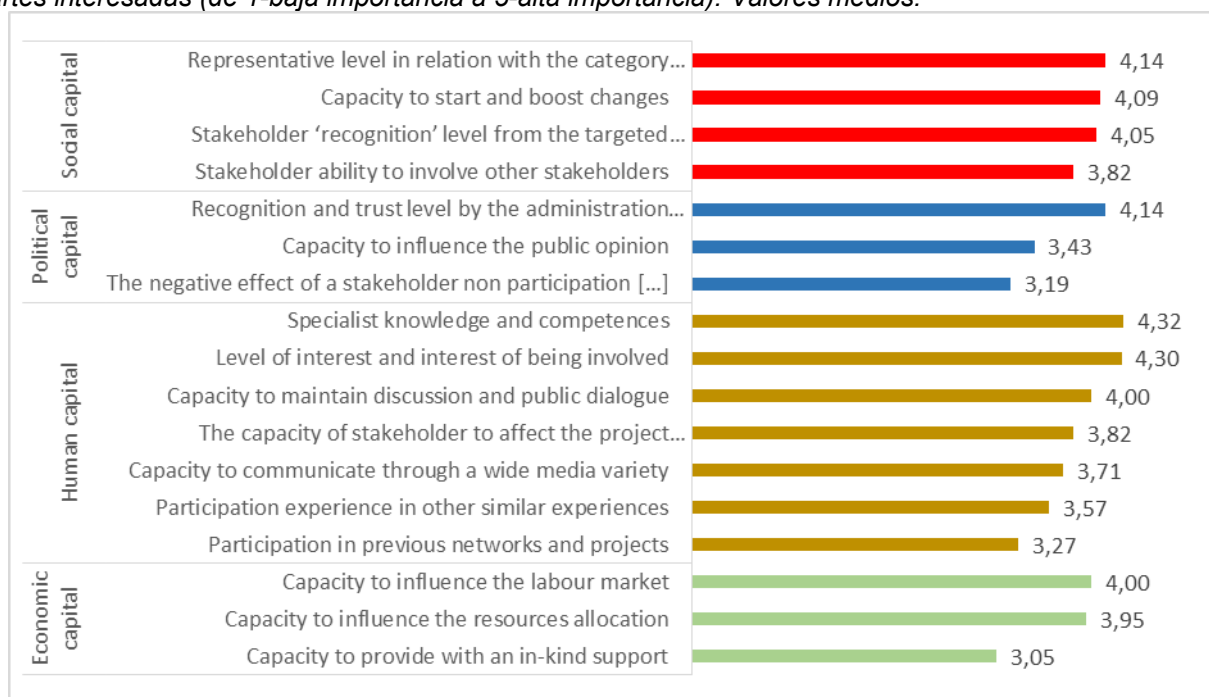
**4. La dimensión del capital político**, que evalúa el nivel de confianza de la autoridad pública hacia la parte interesada, así como la propia capacidad de la parte interesada para tener una posición política sobre la cuestión en cuestión.

El análisis de las respuestas mostró que todos los criterios anteriores son importantes. De hecho, la puntuación mínima es de 3,05. Sin embargo, la dimensión de capital social es la más importante, ya que las puntuaciones medias de los distintos criterios son de 4,09; por el contrario, el capital político se considera menos importante (3,58) y el capital humano y económico tienen una importancia intermedia (3,86 y 3,66, respectivamente). Considerando las respuestas individualmente, los encuestados otorgan la puntuación media más alta a la rúbrica Conocimientos y competencias especializados (4,32).

Para ser más precisos (gráfico 3), los criterios más importantes seleccionados por los interesados en cada dimensión son los siguientes:

- Nivel de representatividad en relación con la categoría de afiliación y Capacidad para iniciar e impulsar el cambio (capital social);
- Reconocimiento y confianza de la administración y Capacidad de influir en la opinión pública (capital político);
- Experiencia y competencias especializadas y Nivel de interés e implicación en relación con la categoría representada (capital humano);
- Capacidad el mercado laboral y Capacidad para influir en la asignación de recursos (capital económico).

*Figura 3 - Calificación de la importancia de los siguientes criterios en el proceso de identificación de las partes interesadas (de 1-baja importancia a 5-alta importancia). Valores medios.*



Las dos preguntas siguientes de la encuesta trataban de analizar la eficacia potencial de una serie de métodos, herramientas y técnicas diferenciados por la fase del proceso de participación. Se utilizaron dos tablas, una para el diseño del proyecto y otra para la fase de ejecución. Se pidió a los encuestados que indicaran, para cada una de las 20 técnicas propuestas y para los 4 niveles de participación (informar, consultar, implicar, colaborar), una puntuación de 1-poca eficacia a 5-mucha eficacia.

Una de las primeras consideraciones es que no se dieron muchas respuestas. En concreto, en la pregunta 15, relativa a la fase de diseño, las respuestas que faltan se concentran en los siguientes métodos, herramientas y técnicas:

<b>Mailing list</b>	<b>Inform</b>	4.30%
	<b>Consult</b>	21.70%
	<b>Involve</b>	21.70%
	<b>Collaborate</b>	21.70%
<b> </b>		
<b>Newsletter</b>	<b>Inform</b>	15.00%
	<b>Consult</b>	21.70%
	<b>Involve</b>	15.00%
	<b>Collaborate</b>	21.70%
<b> </b>		
<b>Events/seminars</b>	<b>Inform</b>	17.40%
	<b>Consult</b>	21.70%
	<b>Involve</b>	13.00%
	<b>Collaborate</b>	17.40%
<b> </b>		
<b>Negotiation techniques</b>	<b>Inform</b>	13.00%
	<b>Consult</b>	21.70%
	<b>Involve</b>	17.40%
	<b>Collaborate</b>	17.40%

En la pregunta 17, relativa a la fase de aplicación, se registró un elevado índice de preguntas sin respuesta, con un porcentaje aproximado del 52%.

A continuación, presentamos los valores medios ponderados de las respuestas dadas por los entrevistados a las preguntas 15 y 17. En general, se puede destacar que la mayoría de las técnicas propuestas tienen, para cada nivel de implicación y fase del proceso participativo, un valor medio alto (> 3); Esto es coherente con la importancia, mencionada anteriormente, que los entrevistados asignan a la activación de los procesos participativos.

En la Figura 4 se destacan en rojo las técnicas/herramientas más valoradas y en amarillo las menos. En detalle, un primer grupo de herramientas y técnicas está formado por un conjunto de herramientas de comunicación unilaterales o informativas: boletín informativo; producción de folletos y carteles; lista de correo; publicación de agendas, informes y otros materiales relevantes; eventos / seminarios / conferencias físicas y online; página web; plataformas o aplicaciones dedicadas; información sobre los intereses específicos de las partes interesadas. En esta tabla destaca que los valores medios más altos están relacionados con el nivel de información, seguido del nivel de implicación; se consideran menos eficientes en los niveles de colaboración y consulta. En cuanto a los métodos, herramientas y técnicas más valorados en este grupo destaca la "Información sobre intereses específicos", seguido de "Eventos y seminarios" y como menos eficaces "Libros y carteles" seguido de "Boletines informativos".

Un segundo grupo de técnicas se refiere a métodos comunes como talleres físicos, actos informales (World Café - paseo por el distrito, etc.) y métodos comunes en línea (seminarios, talleres, etc.). Una vez más, se observa una menor eficacia de estos métodos en el nivel de consulta; además, ambas técnicas se consideran más eficaces en la fase de diseño del proyecto que en la de ejecución.

La tabla muestra que los entrevistados consideran que estas técnicas son más eficaces en los niveles de implicación y colaboración. En cuanto a los métodos más valorados, existe una diferencia entre la fase de diseño del proyecto y la fase de implementación, así en la fase de diseño la herramienta más valorada son los métodos auditivos [...] mientras que en la fase de implementación la más valorada es el grupo de métodos auditivos [...]. La herramienta menos valorada en ambas fases es "Encuesta de métodos auditivos [...]".

La tabla muestra que los entrevistados consideran "Presupuestos participativos" como la técnica más eficiente, coincidiendo "Colaboración" como la más valorada en ambas fases, existiendo diferencias entre las dos fases como técnica menos eficiente: en el diseño del proyecto la herramienta menos valorada sería "Técnicas de negociación [...]" mientras que para la fase de implicación la menos valorada sería "Técnicas de grupo [...]".



Project design phase					Implementation phase			
Inform	Consult	Involve	Collaborate		Inform	Consult	Involve	Collaborate
3,3	2,4	2,6	2,7	Newletter	3,4	2,5	2,7	2,7
3,3	2,3	2,6	2,4	Production booklets posters	3,3	2,6	2,6	2,3
3,9	3,5	3,6	3,6	Mailing list	3,7	3,4	3,3	3,1
3,6	3,3	3,4	3,5	Publication of agendas [...]	3,4	2,9	3,5	3,2
4,3	3,8	3,9	3,7	Events/seminars	4,1	3,3	3,6	3,5
4,1	3,6	3,4	3,4	Web site	4,0	2,5	3,5	3,4
3,7	3,7	3,7	3,7	Dedicated platform/Apps	4,0	3,0	3,3	3,4
3,8	3,5	3,3	3,2	Social media	4,0	2,5	3,5	3,5
4,0	3,8	4,0	4,1	[...] specific interests of the interest parts	3,8	2,8	3,5	3,8
4,1	3,9	3,9	3,9	Methods online [...]	3,8	2,9	3,3	3,2
3,6	3,5	3,6	3,6	Methods in presence [...]	3,6	2,6	3,5	3,4
3,0	3,5	3,5	3,8	Auditive methods survey [..]	3,0	3,3	3,7	3,6
3,4	3,8	3,8	4,1	Auditive methods interw [..]	3,2	3,4	3,9	3,8
3,3	3,8	3,9	3,9	Auditive methods group [...]	3,3	3,5	4,0	4,1
3,2	3,3	3,7	4,0	Research-Action	3,4	3,3	3,8	3,7
3,0	3,2	3,3	3,3	Group techniques [...]	2,9	2,7	2,9	3,0
2,8	3,1	3,1	3,1	Negotiation techniques [...]	2,8	3,2	3,3	3,3
3,4	3,8	3,4	3,4	Set up multi-stakeholder [..]	4,2	3,2	3,8	3,5
2,9	3,2	3,4	3,3	Techniques for conflict [...]	3,3	2,2	3,5	3,5
3,4	3,5	3,7	3,9	Participatory budgeting	3,7	3,4	4,0	4,0

	Most valued
	Least valued

Como conclusión, cabe señalar que los participantes en la encuesta han destacado la utilidad de los procesos participativos en el diseño de las políticas públicas. Ha quedado claro que aunque consideran útil la participación de terceros en todas las fases, consideran especialmente relevante la participación en el diseño, y también lo es en la fase de evaluación. Quizás condicionados por estos tiempos de pandemia o por las distancias en el caso de nuestra región, han valorado mucho los medios de comunicación online frente a los métodos presenciales. También se han valorado mucho técnicas como los presupuestos participativos. Herramientas como las técnicas de negociación, los boletines informativos o la elaboración de folletos y carteles tuvieron una importancia menor en opinión de nuestros entrevistados. La preferencia por medios telemáticos y más tecnológicos no se pudo constatar por grupos de edad, aunque entendemos que es un tema a estudiar.

#### ✓ FSE Flandes (Bélgica)

El FSE de Flandes pretende poner en marcha un plan de acción que conecte con el proceso de diálogo social activado durante la encuesta prevista por el proyecto Dialog. A través de las encuestas Dialog, Flandes ha recopilado mucha más información de la que se ha comunicado anteriormente: por lo tanto, en el plan de acción de Flandes les gustaría seguir analizando esa información y crear un segundo informe sobre el estado de la cuestión de la participación flamenca con tendencias, consejos y trucos, actores importantes en este campo, modelos utilizados, lo que se debe y no se debe hacer, etc.

Para diciembre de 2021, están planificando un taller sobre esta cuestión junto con uno de sus socios SERV (Consejo Económico y Social de Flandes). La tormenta de ideas para ese taller tendrá lugar en octubre de 2021. El orden del día definitivo se fijará a finales de octubre de 2021.

A través de Dialog también crearán una red de socios interesados o expertos en el ámbito de la participación. La experiencia en participación de otros ámbitos se trasladará al ámbito del trabajo y la economía social a nivel regional. En la actualidad, el nivel de participación más fuerte es el de las ciudades y los municipios. Dialog desea elevar esa fuerte asociación al nivel regional.

Los conocimientos adquiridos con Dialog se compartirán con el nuevo centro nacional de competencia en innovación social de Bélgica, financiado por la UE. Los conocimientos de Dialog pueden servir para orientar al centro en su forma de trabajar.

Flandes ya tiene un alto nivel de participación en la elaboración de sus políticas sociales y económicas. A través de Dialog les gustaría mejorar el conocimiento de los interlocutores sociales, especialmente para los miembros del grupo directivo ad hoc de SERV (sindicatos, bancos, personal del gobierno flamenco y organizaciones paraguas para empresarios, economía social, agricultores, ciudades y municipios, ONGs) y otras organizaciones interesadas.

En resumen, el plan de acción flamenco derribará las barreras interdepartamentales, regionales e institucionales para dar cabida al diálogo en el contexto del trabajo y la economía social. El participante en la encuesta pertenece al Gobierno flamenco - Departamento de Trabajo y Economía Social, subdivisión FSE Flandes e iniciativa empresarial sostenible. La persona entrevistada es Directora Adjunta en la organización y coordinadora del proyecto DIALOG (la parte flamenca).

El encuestado considera muy útil la adopción de una estrategia de colaboración multilateral para aplicar los Planes de Acción. Se especifica lo siguiente: *"Nos parecería muy improbable que alguna de nuestras partes interesadas considerara que la colaboración entre múltiples partes interesadas no es útil. La colaboración entre múltiples partes interesadas es EL camino a seguir para el desarrollo sostenible en cualquier tipo de ámbito"*.

*Examinaremos dos tipos de evaluación:*

- *Evaluación del proceso: ¿se han llevado a cabo las actividades concebidas de forma correcta y satisfactoria? ¿Qué ha ido bien? ¿Qué ha ido mal? ¿Costes del proceso? ¿Cuáles podrían ser las condiciones para la continuación de la acción? ¿Es necesario cambiar algo? ¿El proceso puede ser retomado por otros socios?*
- *Evaluación del impacto: ¿Ha tenido la acción el efecto deseado? Esto significa buscar indicadores útiles para marcar el impacto de la acción. Otra forma de ver el impacto es centrarse en la estimulación local y cómo repercute en la participación civil. Una forma de averiguarlo es hablar con las partes interesadas sobre sus experiencias durante las encuestas e ir más allá de las preguntas de la encuesta».*

La colaboración entre múltiples partes interesadas se considera importante en todas las fases del proyecto. En concreto, en relación con el grado de participación de las partes interesadas en las distintas fases del Plan de Acción (diseño del proyecto, planificación operativa, ejecución, evaluación), "informar" y "consultar" se consideran muy apropiados en cada una de ellas. El tercer nivel, "implicar", se considera bastante apropiado en cada fase. El cuarto nivel, "colaborar", se considera inadecuado en el diseño del proyecto y la planificación operativa, y bastante apropiado en la ejecución/seguimiento y la evaluación.

## **Informe sobre la encuesta a las partes interesadas**

**Resumen ejecutivo.** Durante el periodo comprendido entre abril y mayo de 2021, se realizaron 25 entrevistas a partes interesadas de la administración flamenca y a expertos en participación sobre los procesos de participación que utilizan en sus actividades. Las entrevistas se analizaron durante el periodo mayo-junio de 2021 y los resultados se discutieron en este informe, destinado al proyecto europeo DIALOG, en el que el comité científico busca un modelo unificado de participación. Nuestras conclusiones van en la dirección de: **no existe un modelo unificado de participación**. Cada proceso de participación es diferente, con diferentes temas, diferentes partes interesadas y diferentes escenarios. Junto con estas conclusiones repetiremos los consejos, trucos y citas mencionados anteriormente en este informe, para ayudar a los socios de DIALOG y al gobierno flamenco y otras partes interesadas a mejorar sus decisiones políticas.

**Perfil de las partes interesadas y los expertos entrevistados:** La mayoría de ellos tenían un alto nivel de estudios, con una división equitativa entre hombres y mujeres. Sólo unos pocos tenían un origen étnico diferente.

El perfil general de las partes interesadas y los expertos entrevistados es un reflejo del típico asistente al proceso de participación: acomodados, blancos, con estudios superiores y de mediana edad.

**Papel de los entrevistados:** Los entrevistados asumieron todo tipo de roles: representante de la administración, representante de un organismo local, representante de la patronal, representante de una asociación/sindicato, representante de un centro de investigación, representante de una organización de la sociedad civil, representante de una organización del tercer sector, experto y red internacional.

También se asumieron funciones no incluidas en la descripción original de la encuesta, como:

- representante de los medios de comunicación,

- representante bancario,
- representante farmacéutico,
- representante de un grupo de reflexión (think tank),
- Director General de una empresa.

Los grupos más numerosos son los representantes de la administración (17%), seguidos de los representantes de organizaciones de la sociedad civil (16%), los representantes de organizaciones del tercer sector (16%) y otros cargos mencionados anteriormente (13%).

**Sectores de trabajo:** Un encuestado puede trabajar en diferentes sectores y en otros sectores distintos de los mencionados en la encuesta. El sector más representado es el de otros sectores (40%), seguido de la administración pública (27%) y la educación/formación (20%).

**Experiencia previa en procesos participativos:** Los 26 entrevistados tenían experiencia previa en procesos participativos, lo que hace que la calidad de las entrevistas sea muy alta. El entrevistador compartió muchos conocimientos internos sobre los procesos de participación.

**Sentido o sinsentido de la participación de múltiples partes interesadas:** La mayoría de nuestros encuestados (96%) considera muy útil la participación de múltiples partes interesadas para encontrar soluciones a los problemas económicos, sociales y medioambientales. Hay que crear un clima de apertura para dar cabida a las opiniones divergentes y permitir que la gente discrepe sobre determinadas cuestiones. La diversidad de opiniones ayudará a las organizaciones a conseguir un proceso de participación exitoso con una buena base de apoyo. Es importante incluir a todas las personas que se verán afectadas por las decisiones políticas relacionadas con el proceso de participación, "el principio de todos los afectados". Los procesos de participación son extremadamente útiles para resolver problemas sociales complejos.

**Las fases de un proceso de participación y la implicación de las partes interesadas:** Todos los encuestados coinciden en que la fase de diseño del proyecto es la más importante del proceso. El resto de las fases también son muy importantes, pero las partes interesadas que participan en ellas dependen de algunos factores como el tipo de parte interesada y el tipo de proyecto. La conclusión es que no todas las partes interesadas son necesarias en la misma fase. En la encuesta se añadieron algunas fases adicionales a las sugeridas:

- fase de codeterminación (en qué debe consistir el proceso/la política de participación),
- fase de recopilación de información (sin la información correcta, no se puede iniciar un buen proceso de participación),
- a la fase de diseño, el diseño del proceso (cómo van a interactuar las partes interesadas entre sí) debe añadirse al diseño del proyecto.

Proponemos estudiar el "decreto de proyectos complejos" elaborado para obras de infraestructura complejas y analizar si podemos aplicar esta forma de participación también al ámbito de los problemas económicos, sociales y medioambientales.

**Niveles de comunicación con las partes interesadas:** La puntuación de los distintos niveles de comunicación es mayoritariamente variable. En contraste con el informe de referencia, descubrimos que la mayoría de nuestros encuestados daban puntuaciones variables al nivel de comunicación, porque la puntuación depende en gran medida de varios factores diferentes como el tema del proyecto, el tipo de partes interesadas, el contexto, etc.

Además de los 4 niveles de comunicación sugeridos en la encuesta (informar, consultar, implicar y colaborar) por el comité científico, podría añadirse una 5ª categoría de comunicación: capacitar. Los expertos en participación sugirieron cambiar el proceso lineal de la encuesta por un esquema de proceso complejo circular, denominado iterativo, también conocido como ciclo de gobernanza común.

**Criterios de selección de las partes interesadas:** La mayoría de los criterios sugeridos fueron considerados útiles por nuestros encuestados, pero se detectaron diferencias en la importancia de los criterios. Dado que la mayoría de nuestras partes interesadas trabajan en casos de participación diferentes, es difícil encontrar "una puntuación que sirva para todos". Como en temas anteriores, de nuevo tuvimos que añadir un valor extra: variable. Los encuestados sugirieron algunos criterios adicionales:

- Capacidad para confiar en los demás (partes interesadas) en un proceso de participación.
- Aprendizaje colectivo para todos los actores, también los guías del proceso.
- Compromiso de los responsables políticos de hacer algo con los resultados del proceso de participación.

Las puntuaciones más altas se otorgaron a los siguientes criterios (48%): capacidad de las partes interesadas para implicar a otras partes interesadas y nivel de interés e interés por implicarse (44%). Para cada criterio se analizaron las observaciones positivas y negativas de nuestros encuestados.

**Eficacia de la utilización de determinados métodos, herramientas y técnicas en las fases del proyecto de participación:** La puntuación volvió a depender de variables: objetivo del proyecto, partes interesadas y situación. Así, para la mayoría de los métodos, técnicas y herramientas las respuestas fueron "variables", porque los proyectos de participación y, por tanto, los métodos, técnicas y herramientas varían con ellos.

Nuestros expertos en participación también introdujeron otras técnicas distintas de las mencionadas en la encuesta:

Diseño de servicios; pensamiento de diseño (*design thinking*); grupos de discusión; grupos de retroalimentación; conversaciones en panel; grupos de trabajo (con especialistas, miembros internos y externos); jornadas de estudio; herramientas digitales; reuniones a pie; bases de datos de conocimientos; evaluación comparativa; proyectos de referencia; análisis de sentimiento; documentos de posición; validación externa; negociaciones de mesa de café;

Las herramientas en línea obtuvieron una puntuación algo inferior a las herramientas físicas.

Las plataformas dedicadas deben puntuarse por separado de las aplicaciones. Una de las conclusiones de este capítulo es utilizar cualquier herramienta que sea necesaria para tu proceso de participación, pero asegúrate de que se alcanza la transparencia. Las herramientas son sólo un medio para alcanzar un objetivo. En nuestro informe, los encuestados también analizaron en detalle los distintos métodos, técnicas y herramientas utilizados (pros y contras).

**Frecuencia de la comunicación con las partes interesadas:** La frecuencia preferida de comunicación con las partes interesadas es un *flujo constante de información e intercambio (46%)* y un *flujo establecido de información e intercambio (35%)*.

La frecuencia de la comunicación depende en gran medida de la duración del proceso de participación; baja frecuencia para procesos largos y alta frecuencia para procesos cortos.

El diálogo abierto es la forma de comunicación preferida por los grupos de bienes comunes y determinados colectivos.

**Problemas y oportunidades durante la gestión del proceso participativo:** las cuestiones más importantes se repiten aquí.

- ✓ *Partes interesadas:* Hay que implicar a las personas afectadas por la decisión política como partes interesadas. Implíquelos lo antes posible en el proceso de participación.
- ✓ *Facilitación de la participación:* En todas las organizaciones se debe formar a las personas para que guíen los procesos de participación de forma neutral.
- ✓ *Bucle de retroalimentación:* Mantenga siempre informados a los participantes sobre los siguientes pasos del proceso de participación.
- ✓ *Inclusión y diversidad:* Vaya más allá de la parte interesada típica y apueste también por el bajo nivel educativo, los bajos ingresos y los orígenes étnicos. La diversidad mejora los buenos resultados de las soluciones, sobre todo en el ámbito laboral y de la economía social. Tenga siempre presente que la participación puede ser un lujo para parte de los ciudadanos.
- ✓ *Transparencia:* Evite las agendas ocultas y asegúrese de que toda la información disponible se comparte con todos. Deje siempre claro dónde empieza y dónde acaba el proyecto de participación y qué pasos incluye. Debe haber un calendario y una planificación claros desde el inicio del proyecto. También debe haber un acceso abierto a la información.
- ✓ *Puntos en común:* Para evitar conflictos, hay que encontrar el terreno común. ¿Qué mantiene unida a la gente? En lugar de "¿Qué gano yo?", busca "¿Qué ganamos nosotros? Si no entendemos la mente del otro (empatía), no se pueden alcanzar soluciones en beneficio de todo el grupo.
- ✓ *Confianza y falsa participación:* No utilizar a los participantes como una herramienta instrumentalizada para legitimar decisiones políticas ya tomadas de antemano. La participación no es una máquina de aprobación de políticas ya decididas. Esta no es una forma sostenible de participación, sino una falsa participación y dañará la confianza en toda la idea de participación.
- ✓ *Online vs offline:* La importancia de la participación fuera de línea está creciendo en esta era digital, golpeada por la pandemia, y algunos de nuestros encuestados ya han hecho de ella un modelo de negocio. Aunque alguna forma de reunión offline siempre será un beneficio para un proceso de participación. Así que la combinación de ambas sería perfecta.

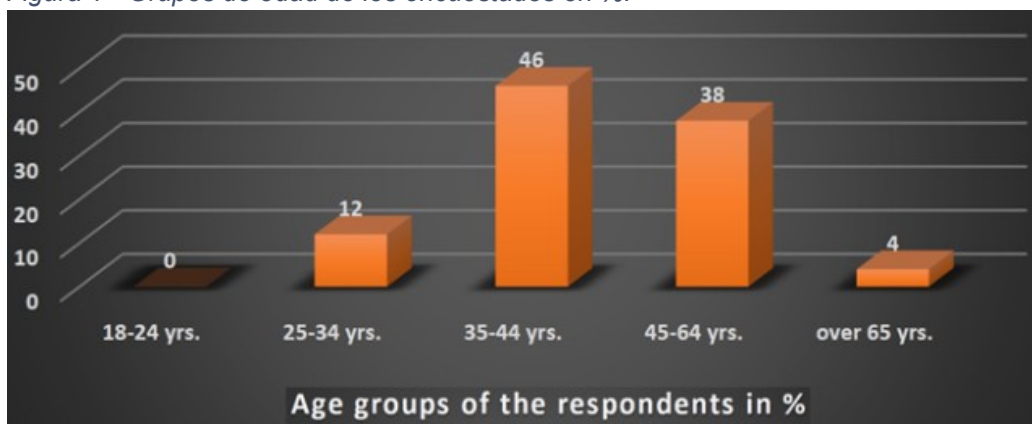
**Objetivo de la investigación.** El comité científico de DIALOG está trabajando para conseguir un modelo unificado de participación en el programa DIALOG, financiado con fondos europeos. A través de encuestas y entrevistas, ESF Flandes puso a prueba esta idea y propone otros modelos, puntos de vista, consejos, trucos y citas sobre la participación, para ayudar a los socios de DIALOG y al gobierno flamenco y otras partes interesadas a mejorar sus decisiones políticas.

**Método y ámbito de aplicación.** El comité científico de DIALOG preparó una encuesta en línea Anexo B sobre la participación en una plataforma dedicada en inglés. El Anexo A era una encuesta para los socios del proyecto DIALOG. Los resultados de la encuesta Anexo A no se discuten en este informe. FSE Flandes decidió dar un paso más y combinar la encuesta con una entrevista en línea a sus partes interesadas/socios e ir más allá de los "sospechosos habituales" de sindicatos, organizaciones paraguas, etc., para entrevistar también a organizaciones de vanguardia en materia de participación. FSE Flandes también añadió algunas preguntas adicionales a la encuesta para ayudar al recién fundado centro de competencia flamenco con información y aportaciones adicionales. La mayoría de las partes interesadas prefirieron las entrevistas a rellenar encuestas, porque podían entender mejor las preguntas y podían dar una respuesta más matizada. También ofrecía cierta flexibilidad en el sentido de que, cuando surgían temas interesantes durante la entrevista, el entrevistador podía hacer preguntas más profundas. Se enviaron invitaciones por correo electrónico a las partes interesadas del FSE junto con el Anexo B de la encuesta DIALOG durante el periodo de abril-mayo de 2021. Las entrevistas se realizaron entre abril y mayo de 2021 con los equipos en línea. Por término medio, las entrevistas duraron 1,5 horas, con un margen de 0,5 horas a 4 horas. Se celebraron 25 entrevistas con 26 partes interesadas. Una entrevista se celebró con 2 partes interesadas al mismo tiempo, de ahí la diferencia entre entrevistas (25) y entrevistados (26). Las entrevistas se transcribieron en el periodo mayo-junio de 2021 y se analizaron en el presente informe encuesta Anexo B.

**Perfil de las partes interesadas entrevistadas**

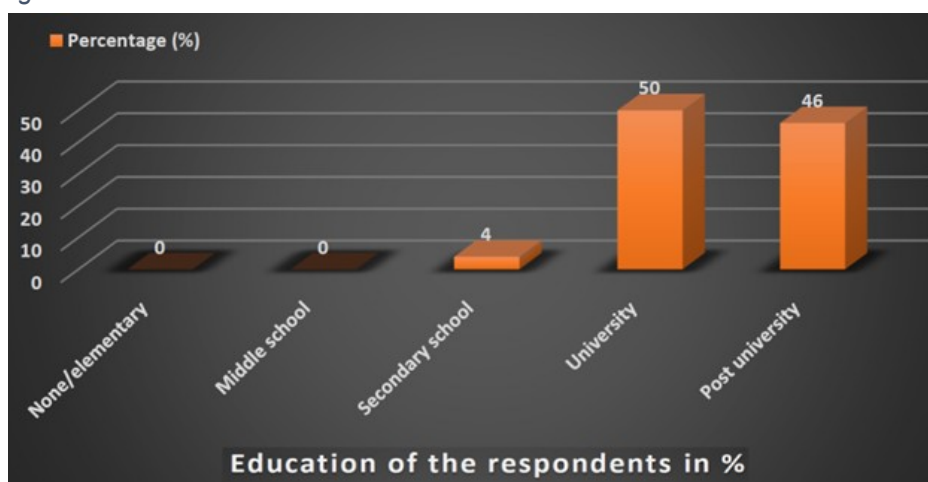
**Sexo:** Hubo igualdad de género entre las personas entrevistadas (50% hombres/mujeres o 13/13).  
**Edad:** La mayoría de los entrevistados (84%) tenían entre 25 y 44 años. Ninguno de los entrevistados tenía menos de 25 años. La mayor prevalencia (46%) se daba en el grupo de edad de 35-44 años. Seguidos de los siguientes grupos: 45-64 años (38%), 25-34 años (12%) y más de 65 años (4%).

Figura 1 - Grupos de edad de los encuestados en %.



**Educación:** La mayoría de los entrevistados (96% - 25/26) tenían un título universitario. Casi la mitad de ellos (46% - 12/26) tenían un diploma postuniversitario. Y sólo uno (4% - 1/26) tenía un diploma de enseñanza secundaria. Ninguno de los encuestados tenía un diploma de enseñanza primaria. Todos tenían un diploma. Podemos concluir que los entrevistados tenían, en su mayoría, estudios superiores.

Figura 2 – Educación de los encuestados en %.



**Funciones:** Algunos encuestados asumen distintas funciones, por lo que el número de respuestas en la figura es superior a 26, concretamente 38 funciones.

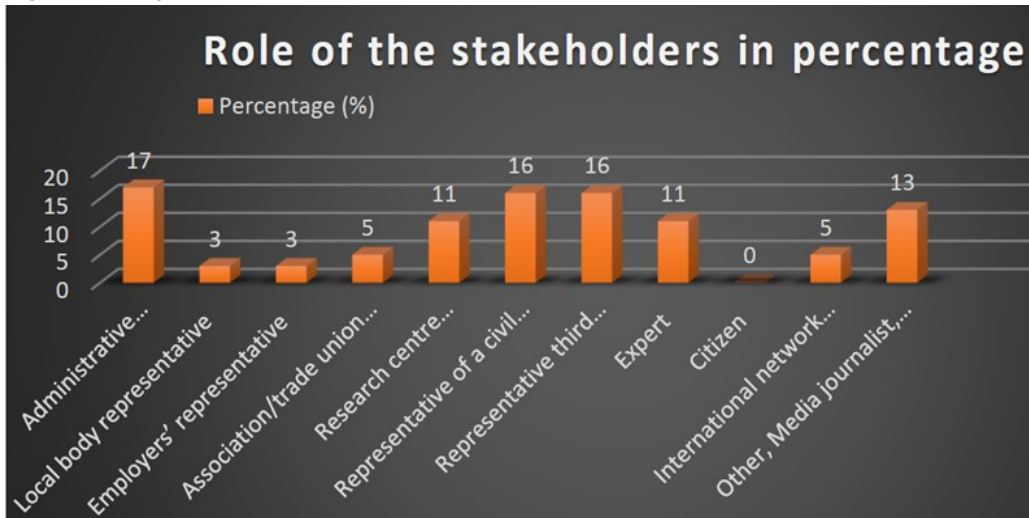
La mayor representación corresponde a la administración (17% - 7/38 funciones), seguida de la sociedad civil y las organizaciones del tercer sector (16% - 6/38 funciones).

Algunos encuestados asumieron funciones distintas de las que figuran en la tabla de la encuesta: periodista de medios de comunicación, miembro del personal editorial, representante de bancos, farmacéuticas, director general, representante de grupos de reflexión (13% - 5/38 funciones).

Todas las funciones sugeridas por el comité científico estaban representadas, salvo la de ciudadano. Se podría argumentar que cada encuestado es también un ciudadano, lo que de hecho es correcto. Pero en este informe nos centramos sobre todo en las otras funciones como parte interesada o experto.

**Sugerencia:** Sugerimos que en futuras encuestas se amplíe la lista de funciones.

Figura 3 - Papel de los encuestados en el %.



El cuadro 1 ofrece una visión general de las diferentes funciones, organizaciones y sitios web de los encuestados.

*Cuadro 1: Número, función, organización y sitio web de las partes interesadas entrevistadas*

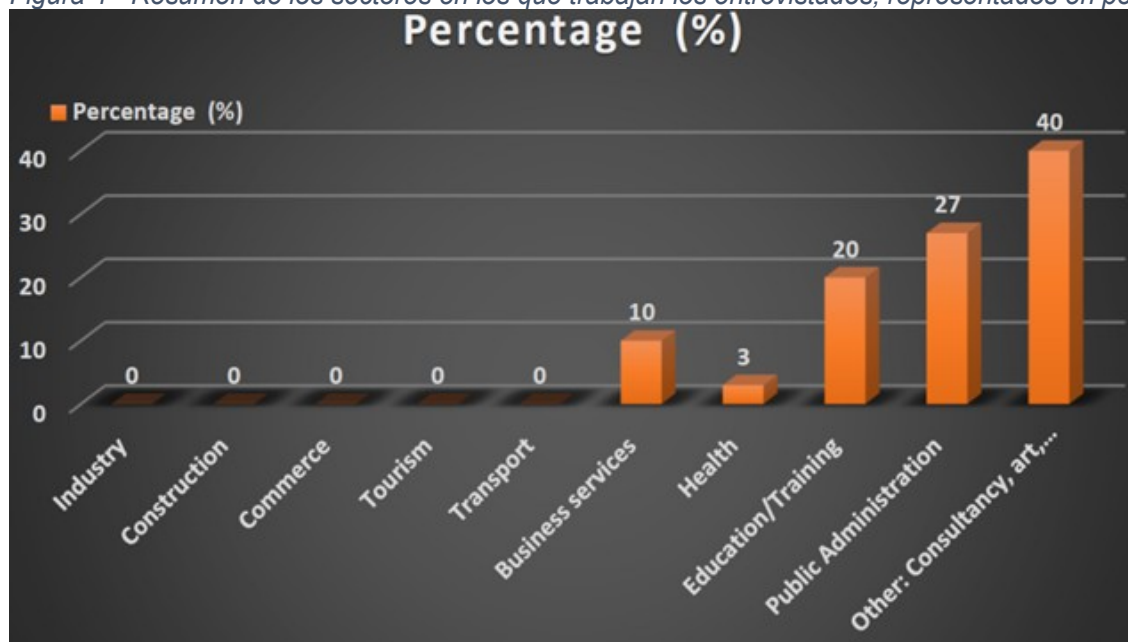
<b>N.</b>	<b>Función</b>	<b>Organización</b>	<b>Página web</b>
1	Asesor Emprendimiento social	Verso	<a href="http://www.verso-net.be/">http://www.verso-net.be/</a>
2	Director general	Compaan	<a href="https://www.compaan.be/">https://www.compaan.be/</a>
3	Responsable de Relaciones Internacionales y Asesor Financiero	SERV	<a href="http://www.serv.be/">http://www.serv.be/</a>
4	Coordinador del programa MIS	ACLVB	<a href="http://www.aclvb.be/">http://www.aclvb.be/</a>
5	Coordinadora política del Gobierno flamenco	Department of Welfare	<a href="https://www.departementwvg.be/welzijn-en-samenleving">https://www.departementwvg.be/welzijn-en-samenleving</a>
6	Coordinadora de política en Sociedades Unidas	De Verenigde Verenigingen	<a href="https://www.deverenigdeverenigingen.be/">https://www.deverenigdeverenigingen.be/</a>
7	Directora de Empresas Sostenibles y Sociales	BNP Paribas Fortis	<a href="http://www.bnpparibasfortis.com/">http://www.bnpparibasfortis.com/</a>
8	Gestor de red de la asociación abierta, Gante, ciudad en acción	Ghent, city at work	<a href="https://stad.gent/nl/gent-stad-werking">https://stad.gent/nl/gent-stad-werking</a>
9	Coordinador G1000 organización en la base para las generaciones futuras	G1000	<a href="http://www.g1000.org/nl/">http://www.g1000.org/nl/</a> <a href="https://www.foundationfuturegenerations.org/nl">https://www.foundationfuturegenerations.org/nl</a>
10	Coordinador en Coopkracht vzw	Coopkracht vzw	<a href="http://www.cooperatiefvlaanderen.be/">http://www.cooperatiefvlaanderen.be/</a>
11	Consultor	Stadslabo2050	<a href="https://www.antwerpenmorgen.be/nl/projecten/stadslab-2050">https://www.antwerpenmorgen.be/nl/projecten/stadslab-2050</a>
12	Cofundador de Commons Lab	Commons Lab	<a href="https://www.commonslabantwerpen.org/">https://www.commonslabantwerpen.org/</a>
13	Productor creativo en LEF, miembro de Burgerlijst y ex miembro de Piratenpartij	LEF	<a href="http://www.eenwereldmetlef.be/">http://www.eenwereldmetlef.be/</a>
14	Periodista y coordinador	De Wereld Morgen	<a href="http://www.dewereldmorgen.be">http://www.dewereldmorgen.be</a>
15	Fundador y director de la Fundación P2P y P2Pcoop	P2P Foundation	<a href="https://p2pfoundation.net/">https://p2pfoundation.net/</a>
16	Asesor de empresas cooperativas	Cera cv	<a href="http://www.cera.coop/">http://www.cera.coop/</a>
17	Confundador de CitizenLab	CitizenLab	<a href="https://www.citizenlab.co/">https://www.citizenlab.co/</a>
18	Profesor de organización gubernamental y coproducción de servicios públicos	Universidad Católica de Lovaina	<a href="https://soc.kuleuven.be/io/staf/00014004">https://soc.kuleuven.be/io/staf/00014004</a>
19	Coordinador	TimeLab	<a href="https://timelab.org">https://timelab.org</a>
20	Profesor de Administración Pública	Universidad de Amberes	<a href="https://www.woutervandooren.eu/">https://www.woutervandooren.eu/</a>
21	Profesor asociado de gobernanza democrática	Universidad Flamenca de Bruselas	<a href="https://cris.vub.be/en/persons">https://cris.vub.be/en/persons</a>
22	Jefe de Departamento de Trabajo en la Provincia de Amberes	Provincia de Amberes	<a href="https://www.provincieantwerpen.be">https://www.provincieantwerpen.be</a>
23	Asesora de Economía Inclusiva y Emprendimiento Social en la Provincia de Amberes	Provincia de Amberes	<a href="https://www.provincieantwerpen.be">https://www.provincieantwerpen.be</a>
24	Asesor de Innovación en Flanders Innovation & Entrepreneurship	Agencia Flamenca de Innovación y Emprendimiento	<a href="http://www.vlaio.be/">http://www.vlaio.be/</a>
25	Coordinador de la cartera europea en VDAB (empleo público)	VDAB	<a href="http://www.vdab.be/">http://www.vdab.be/</a>
26	Sala de ejercicios para cocreadores en el VDAB (servicio público de empleo).	VDAB	<a href="http://www.vdab.be/workoutroom">www.vdab.be/workoutroom</a>

### Sector:

- Un mismo encuestado puede trabajar en distintos sectores. Por lo tanto, el número general de respuestas (30) es superior al número de encuestados (26).
- El mayor grupo representativo trabaja en otros sectores distintos de los descritos originalmente en la encuesta (40% - 12/38 respuestas).
- Los siguientes sectores no están representados en las entrevistas: industria, construcción, comercio, turismo y transporte.
- The following sectors indicated in the questionnaire were represented by interviews: business services (10% - 3/30), health (3% - 1/38), education & training (20% - 6/38), public administration (27% - 12/38).

**Sugerencia:** Sugerimos ampliar la lista de los sectores para futuras encuestas.

Figura 4 - Resumen de los sectores en los que trabajan los entrevistados, representados en porcentaje



**Experiencia previa en procesos participativos.** Los 26 entrevistados tenían experiencia previa en procesos participativos. Algunos de los procesos participativos fueron:

- Proveedor de plataformas digitales en línea para procesos de participación internacional organizados por gobiernos locales.
- Supervisor de procesos de participación para organizaciones de la sociedad civil.
- Consultor para procesos de participación entre ciudadanos, sector privado y gobiernos locales.
- Participante en "El arte de organizar la esperanza", proyecto internacional con organizaciones sociales europeas, en busca de "otras narrativas en Europa".
- Coorganizador del proceso de participación sobre medio ambiente y salud. El encargo del Gobierno flamenco era reunir a diversos agentes para tratar de encontrar una solución a los complejos focos de contaminación de una manera abierta, democrática, transparente y sostenible. Este proceso, denominado BONK, duró 7 años.
- Colectivo de ciudadanos voluntarios que se convierte en una organización sin ánimo de lucro con financiación del gobierno local.
- Iniciativas ciudadanas de ámbito regional.
- Pequeños experimentos en el dominio público de barrio.
- Concepto de procomún y movimiento procomún<sup>42</sup>
- Asociaciones abiertas a nivel local.
- Comunicación, creación de redes y proyectos en el sector cultural.
- Organizaciones paraguas de cooperativas.

<sup>42</sup> Los bienes comunes son los recursos culturales y naturales accesibles a todos los miembros de una sociedad, incluidos materiales naturales como el aire, el agua y una tierra habitable. Estos recursos se poseen en común, no de forma privada. Los bienes comunes también pueden entenderse como recursos naturales que grupos de personas (comunidades, grupos de usuarios) gestionan en beneficio individual y colectivo. Característicamente, esto implica una variedad de normas y valores informales (práctica social) empleados para un mecanismo de gobernanza. Los bienes comunes también pueden definirse como una práctica social de gobernar un recurso no por el Estado o el mercado, sino por una comunidad de usuarios que se autogobierna el recurso a través de las instituciones que crea



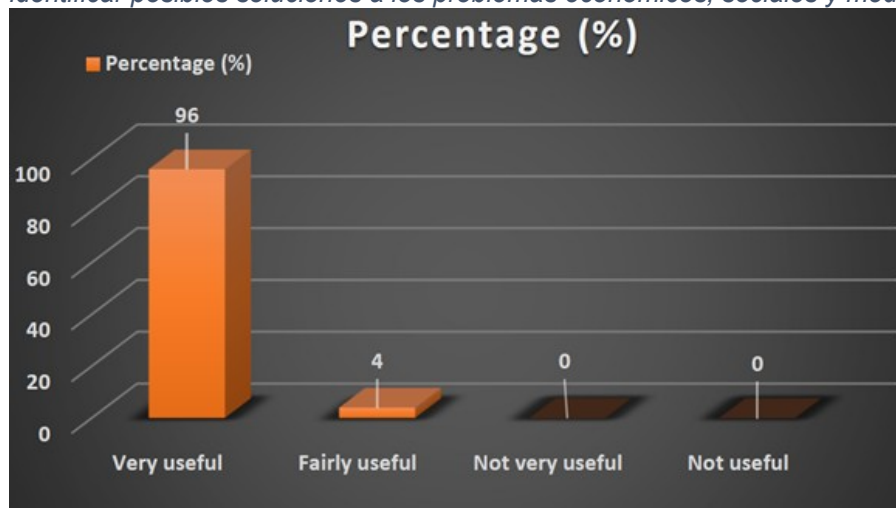
- Plataforma de aprendizaje electrónico para gobiernos y organizaciones sin ánimo de lucro.
- Representación de los ciudadanos en el Parlamento federal.
- Diálogo social institucionalizado con representantes de los empresarios (a través de organizaciones paraguas) y de los trabajadores (a través de sindicatos).
- Investigación sobre procesos participativos para proyectos complejos de infraestructuras.
- Coordinación de procesos participativos para proyectos de participación ciudadana deliberativa.
- Organización de foros ciudadanos para el Gobierno federal en torno al tema del "futuro de la Administración federal".
- Experto participante en el panel de movilidad regional.
- Organizador de comisiones parlamentarias mixtas (ciudadanos y políticos) para el Gobierno regional.

### **El proceso participativo**

**Utilidad de la participación:** La figura 5 muestra la opinión de los entrevistados sobre la adaptación de la estrategia de colaboración entre las distintas partes interesadas para identificar posibles soluciones a los problemas económicos, sociales y medioambientales.

- La adaptación de una colaboración multipartita es considerada muy útil por el 96% (25/26) de los encuestados y bastante útil por el 4% (1/26) de los entrevistados.
- Ninguno de los entrevistados consideró la participación poco o nada útil.

*Figura 5 - Opinión de los entrevistados sobre la adaptación de la estrategia de colaboración multilateral para identificar posibles soluciones a los problemas económicos, sociales y medioambientales*



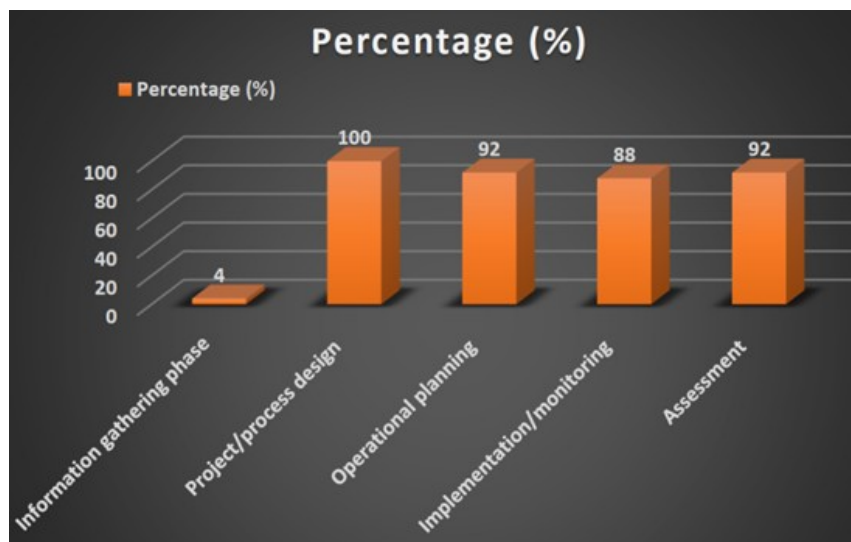
*Algunos de los comentarios interesantes (para reflexionar) sobre la utilidad de la "colaboración" entre múltiples partes interesadas de nuestros entrevistados:*

- ✓ La colaboración entre múltiples partes interesadas sólo es útil cuando hay espacio para opiniones diferentes. En la pregunta utilizan la palabra "colaboración". Hay que abrirla para que en la colaboración también se pueda discrepar. La participación de múltiples partes interesadas tiene que referirse a cuestiones políticas con un conflicto social. Muy a menudo el conflicto se aleja. Dicen que se trata del interés general. Pero, ¿qué es el interés general? Pueden ser muchas cosas. Hay que identificar las opciones que tiene el gobierno y permitir que haya conflicto al respecto y empezar a trabajar con este punto de partida. La diversidad es importante, pero no sólo la diversidad en términos socioeconómicos, de origen étnico, etc., sino también la diversidad de opiniones. Si no hubiera tensiones, no se necesitaría participación ni política. El reto es organizar el proceso así de bien, que los conflictos se refieran al contenido y no al proceso o a cuestiones personales. Hay que debatir de forma civilizada.
- ✓ Creemos en el poder y el potencial de la participación de la gente y del crowdsourcing, de modo que siempre se pueden utilizar nuevas aportaciones para un proyecto importante para los ciudadanos.
- ✓ El recurso a la participación de múltiples partes interesadas en el ámbito del trabajo y la economía social puede ser realmente muy útil por varias razones:
  - Existe el principio de "todos los afectados", es decir, todos los que se ven afectados por una decisión deben participar en cierta medida en el proceso que conduce a esa decisión. Y cuando se trata de cuestiones laborales, económicas, sociales y medioambientales, vemos que tienen un gran impacto en la vida cotidiana de las personas. Así pues, la utilidad de la participación de las múltiples partes

- o interesadas en estos ámbitos es extremadamente alta.
- o Otra razón es que los problemas sociales relacionados con la economía, la política social y el medio ambiente suelen ser muy complejos. Pero son muy adecuados para la participación porque también son muy tangibles para la gente. Tienen que ver realmente con su propio entorno vital. Por eso pensamos que estos ámbitos son de interés inmediato para la gente. La gente está muy en contacto con ellos. La gente también puede compartir sus experiencias y perspectivas al respecto, y por eso es muy importante la participación de múltiples partes interesadas.
- ✓ Una buena estrategia de colaboración entre múltiples partes interesadas determina la base de apoyo que tendrán determinadas políticas.
- ✓ En tiempos como los actuales, a menudo se produce un cabildeo unilateral con el gobierno en el que es importante que desde el principio se tengan al menos nociones de los diferentes ángulos de un tema. Tener noción de estos diferentes ángulos mejora absolutamente la calidad de tu decisión y de tu proceso de toma de decisiones.
- ✓ En el sector de las cooperativas, la participación de las múltiples partes interesadas es muy importante y está muy viva. En una cooperativa, clientes, accionistas y empleados están todos juntos en un mismo proceso participativo.

### Importancia de las distintas fases del proyecto/proceso e implicación de las partes interesadas en el proceso de participación.

Figura 6 - Importancia de la implicación de las partes interesadas en las distintas fases de los procesos de participación



#### Observaciones:

En general, el **88%** de los encuestados considera que las partes interesadas deben participar en todas las fases del proceso sugeridas (diseño del proyecto, planificación operativa, ejecución/seguimiento y evaluación). Es decir, la mayoría de las partes interesadas.

- ✓ El **100%** descubrió que hay que implicarles desde el principio en el proceso y preguntarles después si están satisfechos con el proceso de participación y el resultado.
- ✓ **No todas las partes interesadas son necesarias en las mismas fases:** Empezar o no desde el principio con ellos también depende del tipo de partes interesadas. Algunas partes interesadas serán necesarias durante el diseño del proyecto, otras durante la planificación operativa y otras durante la ejecución o la evaluación, dependiendo del tipo de parte interesada y del tipo de proceso/proyecto.
- ✓ **Una de nuestras partes interesadas** añadió una fase más al proceso, la de **recopilación de información** (véase la Figura 5). Esta fase falta en la tabla original. Si no tienes la información correcta, no puedes iniciar un proceso de participación. Y el problema es que, sea quien sea el organizador, el responsable del proyecto, si no ha recopilado la información correcta y no hay forma en el proceso de que se recopile, entonces te quedas completamente atascado. La gente dirá: "En realidad no puedo darte mi opinión, porque no tengo la información, sobre la que tengo que decidir". Así que debe haber una fase en la que cualquier parte interesada pueda decir "bueno, para nosotros es importante saber esto y aquello, si queremos avanzar"
- ✓ **Otra de las partes interesadas** habló de una fase anterior a la fase de **recopilación de información**, que es la fase previa a la elaboración y recopilación de información. Es la fase en la que los

ciudadanos aconsejan al gobierno sobre qué debe versar su política. Así pues, los ciudadanos establecen la agenda. Lo llamaremos "codeterminación". Determina en qué debe consistir la política (proceso de participación).

- ✓ No sólo el diseño del proyecto es una fase, sino también el **diseño del proceso** del proceso de participación, no con el diseño del proyecto.

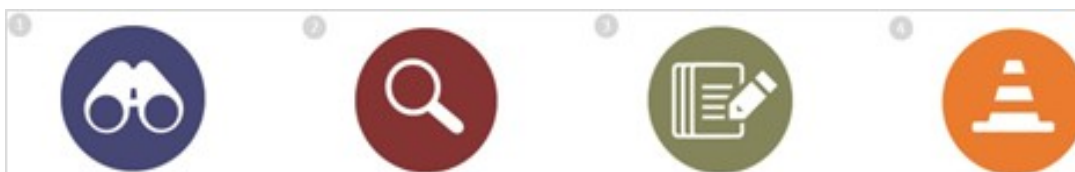
A menudo hay fallos estructurales en el diseño del proceso, lo que básicamente anula cualquier resultado positivo del proceso de participación. El diseño de un proyecto no es lo mismo que el diseño de un proceso.

El proyecto, el diseño del proceso, la planificación operativa, la ejecución, el seguimiento y la evaluación forman parte de un proceso.

A menudo no se pregunta a las partes interesadas cómo quieren interactuar en el propio proceso, sino que ya se les presenta un proceso fijo, con un conjunto muy limitado de herramientas y formas de trabajar y nunca se les pide su opinión sobre la forma en que se diseña el proceso. Y aquí es donde debe empezar el proceso de participación, con el diseño

- ✓ En la política de infraestructuras de Flandes cuentan con un interesante decreto, **denominado "decreto de proyectos complejos"** (<https://omgeving.vlaanderen.be/complexe-projecten>), que trata de hacer operativas las distintas fases del proceso. El gobierno flamenco creó un planificador de rutas para proyectos complejos con **4 fases diferentes: fase de exploración, fase de investigación, fase de elaboración y fase de ejecución**.

Figura 7 - Las 4 fases de los proyectos complejos: Las 4 fases diferentes de los proyectos complejos: (1) exploración (2) investigación (3) elaboración (4) ejecución



Tienen tres momentos de decisión fijos (decisión de partida, decisión preferida y decisión de proyecto) y dos estudios públicos (en preparación de la decisión preferida y de proyecto). Este planteamiento garantiza un proceso eficaz y de alta calidad, cuyo objetivo es la realización de un proyecto en un plazo aceptable y con el mayor apoyo posible.

Este Planificador de Rutas guía a los jefes de proyecto, al personal del proyecto, a los proveedores de asesoramiento, a los responsables políticos y a los ciudadanos a través del nuevo enfoque del proceso, proporcionando valiosas explicaciones y consejos. El equipo de proyectos complejos velará por que el planificador de rutas se actualice periódicamente sobre la base de proyectos complejos concretos.

No se trata de una ruta prefabricada. Cada proyecto complejo es único y requiere una personalización. Lo que sí es común a todos los proyectos es la necesidad de transparencia, participación, comunicación y cooperación integrada.

#### Sugerencias:

- Incluir una "codeterminación", una "fase de recopilación de información" y una "fase de diseño del proceso" en el proceso de participación. El proceso de participación sugerido sería el siguiente:

Figura 8 - Propuesta de modificación de las fases del proceso de participación



- Piense detenidamente a qué partes interesadas recurrir en cada fase y para cada proyecto, pero incluya a las partes interesadas en todas las fases y, desde luego, en el diseño del proyecto.

- La implicación de las partes interesadas en la "fase de diseño del proyecto/proceso" es la fase más importante para un buen proceso de participación.
- Intente utilizar el "decreto de proyectos complejos" diseñado para proyectos complejos de infraestructuras y aplíquelo a proyectos relacionados con el trabajo y la economía social. Añada también una fase de evaluación o valoración.

**Nivel más adecuado de comunicación con la parte interesada teniendo en cuenta las 4 formas siguientes sugeridas (informar, consultar, implicar, colaborar).**

Figura 9 - Diseño del proyecto y comunicación con las partes interesadas

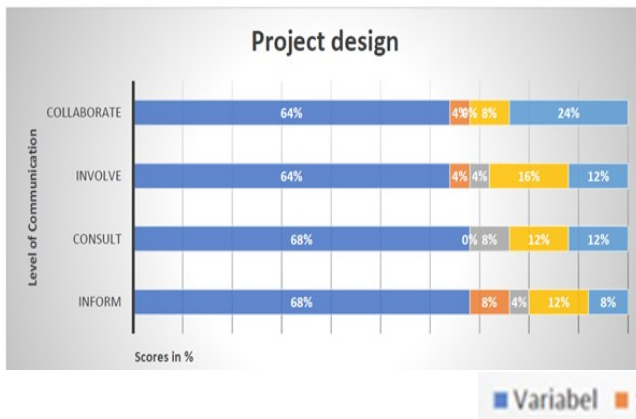


Figura 10 - Planificación operativa y comunicación con las partes interesadas

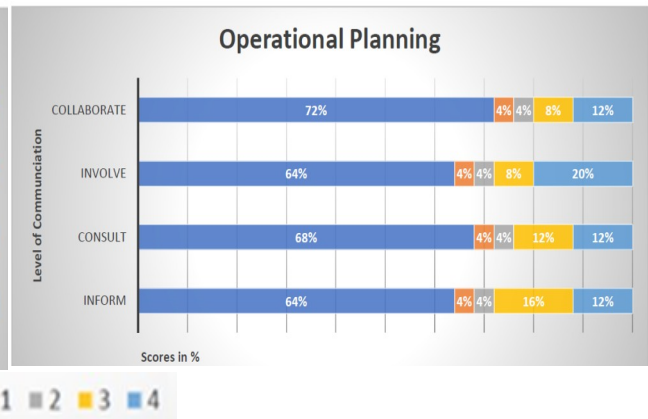


Figura 11 - Ejecución/seguimiento y comunicación con las partes interesadas

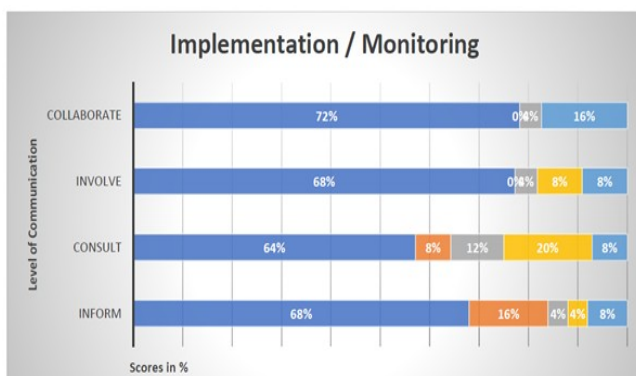
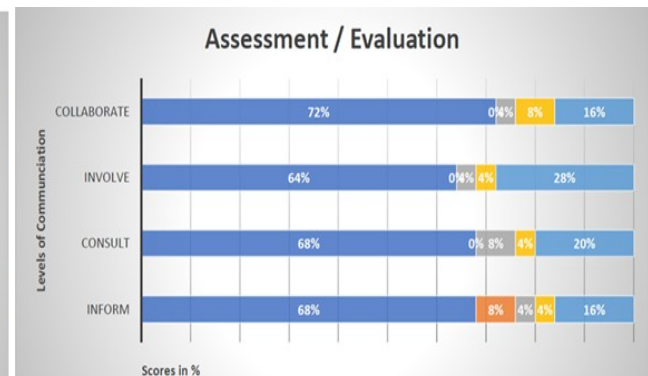


Figura 12 - Valoración y comunicación con las partes interesadas



\*Las puntuaciones van de 1 a 4 (1 No apropiado; 2; Inapropiado 3 Bastante apropiado; 4 Muy apropiado) y también se permitió la variable de opción. Las puntuaciones se presentan en % de un total de 25 entrevistas

**Observaciones:**

- Las figuras 9 a 12 informan de los niveles de comunicación con las partes interesadas y la división en 4 niveles de comunicación: informar, consultar, implicar y colaborar.
- Durante las entrevistas pronto quedó claro que teníamos que añadir otra categoría a las puntuaciones, a saber, **variable**.
- En contradicción con el *informe de referencia*, la mayoría de nuestros encuestados otorgaron puntuaciones variables al nivel de comunicación con las partes interesadas durante las distintas fases del proceso de participación. La puntuación exacta depende de varios factores diferentes que se mencionan a continuación:
  - Tema del proyecto
  - Tipo de proyecto
  - Tipo de partes interesadas
  - El contexto
  - etc.
- Las partes interesadas pueden participar de diferentes maneras y en diferentes momentos del proceso de participación.

- Algunos participantes ya no utilizan el esquema anterior con las fases del proceso y el nivel de implicación de las partes interesadas. Utilizan un esquema de proceso complejo circular, denominado iterativo. En las figuras de abajo se dan ejemplos de procesos iterativos. Es más complejo que las figuras anteriores. El Instituto Luiss (Roma, Italia) propone un ciclo de gobernanza común que algunos encuestados han utilizado y adaptado a sus propias necesidades al ciclo de transición del común.

Figura 13 - Ejemplos de ciclos de procesos iterativos



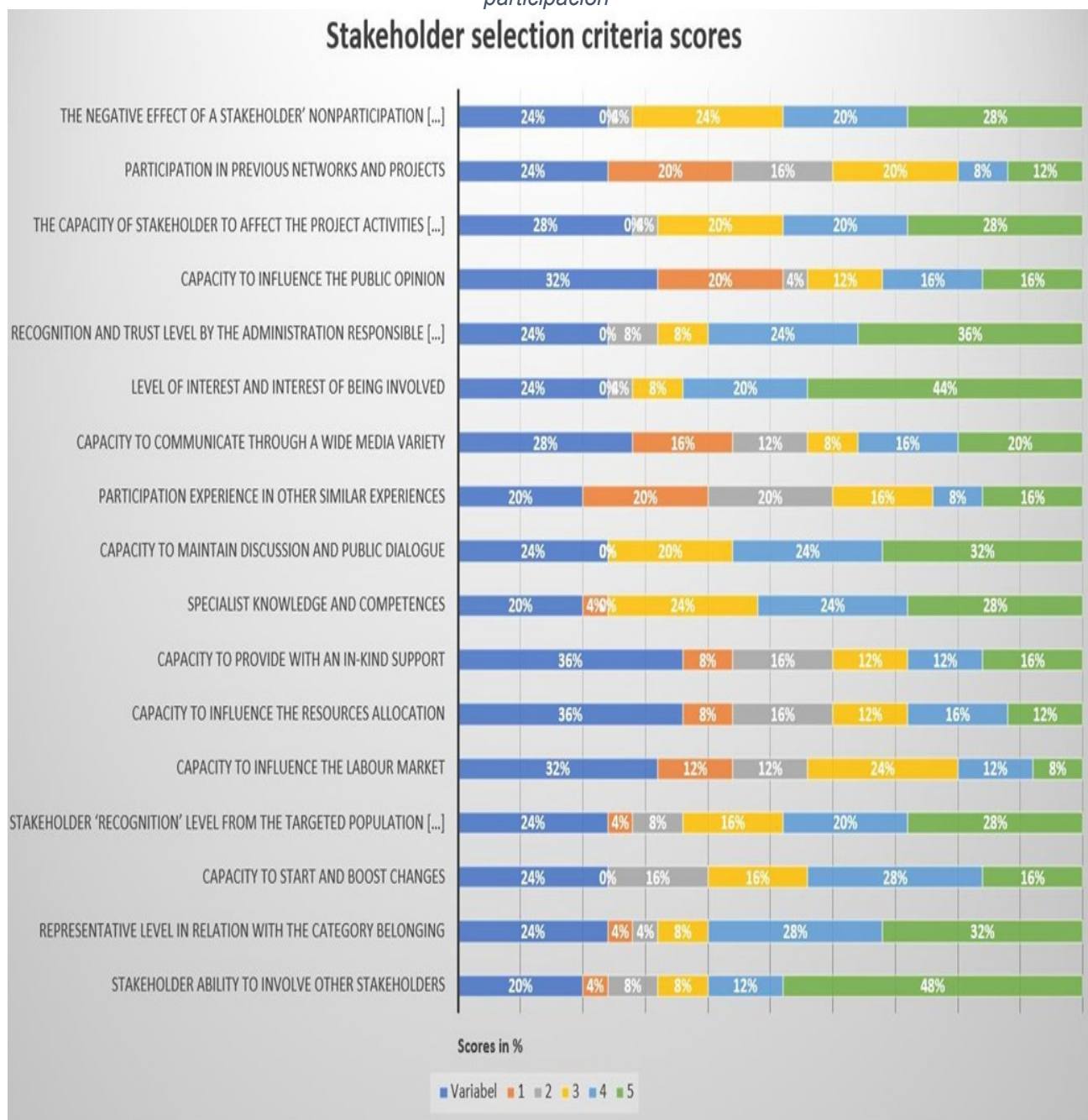
- Según la escalera de la participación ciudadana en la era digital (Blog de CitizenLab) habría que añadir una 5ª vía de participación de los interesados = EMPODERAR
- Muchas partes interesadas piensan que informar no es realmente participar (es un flujo unidireccional) y siempre debe utilizarse con otra forma de implicación para poder hablar de participación.

### Sugerencias:

- Aumentar el nivel de comunicación de los grupos de interés con **empoderamiento**, según la escala de participación ciudadana en la era digital como grado superior a colaborar.
  - ✓ **¿Qué?** El nivel más alto de participación ciudadana se produce cuando la responsabilidad final de la toma de decisiones recae en los ciudadanos, y no en la administración. En este escenario, los ciudadanos tienen derecho de veto, lo que significa que la administración está obligada a aplicar las decisiones de los ciudadanos.
  - ✓ **¿Cómo?** Los jurados ciudadanos, las votaciones y las decisiones delegadas son formas populares de empoderar a los ciudadanos. Desde una perspectiva en línea, la capacitación de los ciudadanos está orientada a la acción y les ofrece la oportunidad de empezar a ejecutar.
  - ✓ **¿Inconvenientes?** El empoderamiento representa el nivel más alto posible de participación ciudadana, pero rara vez se alcanza. En la práctica, se necesitan muchos recursos para poder poner en marcha una forma tan amplia de participación.
  - ✓ **¿Un ejemplo?** El nivel más alto de participación se encuentra en **la asamblea de ciudadanos**, un método de consulta en profundidad que a menudo se considera *"el futuro de la participación."*
- Empezar a **utilizar ciclos iterativos** en los procesos de participación.

**La importancia de determinados criterios que el organizador del proceso de participación utilizará en la selección de las partes interesadas, expresada en una puntuación de 1 (poca importancia) a 5 (gran importancia).**

Figura 14 - Importancia de los criterios de selección de las partes interesadas en un proceso de participación



Los 17 criterios enumerados en la figura anterior se juzgaron en función de su importancia para ser utilizados como criterios de selección por las partes interesadas, en una escala de 1-baja importancia a 5-alta importancia. Se añadió un valor y una columna adicionales, para la **variable**.

#### Observaciones:

- ↘ Algunas partes interesadas consideran **útiles la mayoría de los criterios**, pero observamos una **diferencia** en la importancia de los mismos. Las puntuaciones dependen de lo que se pretenda conseguir. Para un proyecto será la investigación pesada. Para otro proyecto será el uso de cuestionarios. Sólo se puede dar una puntuación exacta si se estudia un caso concreto, pero como la mayoría de los interesados trabajan en casos de participación diferentes, es difícil dar "una puntuación que sirva para todos".
- ↘ Los encuestados mencionaron algunos **criterios adicionales** (véanse también las sugerencias):
- ↘ **Capacidad para confiar en los demás (partes interesadas) en un proceso de participación.**

- ↘ *Aprendizaje colectivo para todos los actores, también los guías del proceso*
- ↘ *Compromiso de los responsables políticos de hacer algo con los resultados del proceso de participación.*
  - ↘ Si todo está fijado de antemano y hay una agenda "oculta", no se debe iniciar un proceso de participación, porque entonces estamos hablando de una "participación falsa". Así pues, los gobiernos deben comprometerse a hacer algo con las aportaciones de los participantes. Aunque sólo sea de una pequeña forma como: "Lo tenemos en cuenta", "Lo consideraremos" o "Informaremos a la gente de por qué lo tenemos o no en cuenta". En resumen, debe haber un compromiso por parte de los responsables políticos.
  - ↘ El mayor porcentaje de puntuaciones se dio a "variable" o "5". Mencionaremos cada criterio por separado y hablaremos de los comentarios que se hicieron. Empezaremos por los porcentajes más altos, con mayor certeza, e iremos bajando hasta los porcentajes altos con poca certeza. Las marcas (+) y (-) son lugares con los argumentos donde están a favor de los criterios (+) o en contra de los criterios (-).
- *Capacidad de las partes interesadas para implicar a otras partes interesadas (puntuación 5 - 48%):*
  - (+) Hay que asegurarse de que todo el mundo está de acuerdo con el proceso de participación.
- *Nivel de interés e interés de participar (puntuación 5 - 44%)*
- *Nivel de reconocimiento y confianza por parte de la administración responsable [...] (puntuación 5 - 36%):*
  - (+) Una de las formas de alcanzar un alto nivel de confianza es hacer que el proceso sea lo más transparente posible.
  - (-) Respecto a la 'confianza': Invita también al proceso a las personas en las que no confías. proceso. Porque no es bueno para tu proceso que sea "sólo con los de dentro".
- *Capacidad de influir en la asignación de recursos (Variable - 36%)*
  - (-) Esta capacidad no es tan importante para el propio proceso de participación. La capacidad adquiere importancia cuando se ha tomado una decisión y se necesitan recursos. (-) No es porque no se tenga la capacidad, que no se pueda aportar un buen argumento en el proceso de participación y mejorar la participación.
- *Capacidad para proporcionar ayuda en especie (Variable - 36%):*
  - (-) Esta capacidad no es tan importante para el propio proceso de participación. La capacidad adquiere importancia cuando se ha tomado una decisión y se necesitan recursos.
  - (+) Si no se dispone de buenas herramientas, el proceso de participación fracasará.
  - (-) No es porque no tengas capacidad, que no seas capaz de aportar buenos argumentos al proceso de participación y mejorar la participación.
- *Representative level in relation with the category (score 5 – 32%)*
  - (+) When the category is an alternative media, association or civil society, then the representation level becomes very important
  - (-) This is a very difficult question to answer, because everybody has a certain colour and view or opinion. The main thing is in the participation process that everybody should be treated equal.
  - (-) A good participation process doesn't need to be exactly representative. And the organiser has to be able to make their own selection of people.
- *Capacidad de influir en el mercado laboral (Variable - 32%)*
  - (-) no es porque no tengas capacidad, que no seas capaz de aportar buenos argumentos al proceso de participación. Por ejemplo, un ciudadano puede tener una idea mejor que todo el sindicato.
  - (-) Algunos encuestados no trabajan de forma activa específicamente en torno al mercado laboral, pero contribuyen regularmente a artículos sobre ese tema para blogs y artículos.
  - (-) Este criterio es menos relevante para el propio proceso de participación. La capacidad de influir en el mercado laboral debe derivarse de la decisión, pero no del objetivo del proceso.
- *Capacidad para mantener el debate y el diálogo público (puntuación 5 - 32%)*
- *Capacity to influence the public opinion (Variable – 32%)*
  - (-) Son los políticos los que tienen que explicar las decisiones al público, no los participantes. Por tanto, son los políticos los que realmente pueden influir en la opinión pública.
  - (-) La selección no debe hacerse en función de la capacidad de influir en la opinión pública.
- *Nivel de "reconocimiento" de la población destinataria [...] (puntuación 5 - 28%)*
  - (+) Si no se apoya de abajo arriba, entonces no se representa mucho.
- *Conocimientos y competencias especializados (puntuación 5 - 28%)*

- *Capacidad para comunicar a través de una amplia variedad de medios (28%)*
  - (-) No son los participantes en el proceso de participación los que tienen que salir y comunicarse con los medios de comunicación. Esto es para los responsables de la toma de decisiones).
- *La capacidad de las partes interesadas para influir en las actividades del proyecto [...] (28%)*
- *El efecto negativo de la no participación de un interesado [...] (28%)*
  - (+/-) Pregunta: El hecho de que una parte interesada no participe, ¿es crítico para la legitimidad de todo el proceso?.
  - (+) Si estas personas se encuentran entre los participantes, puede resultar muy molesto. Es importante contar con partes interesadas fiables.
  - (+/-) Que estas personas tengan un impacto en el proceso, a veces depende de la composición del grupo. A veces un grupo puede hacer frente al efecto negativo, pero otras no. Siempre se puede encontrar la manera de involucrar a los participantes negativos intentando gestionar estos riesgos. Un buen facilitador puede ayudar.
- *Capacidad para arrancar e impulsar cambios (Variable - 24%)*
  - (-) El aspecto de representación de un grupo es más importante que la capacidad de iniciar e impulsar cambios.
- *Participación en redes y proyectos anteriores (Variable - 24%)*
  - (-) La experiencia en participación no es realmente necesaria, porque de lo contrario nunca se trabaja con nuevos socios.
  - (+) A algunos miembros de las partes interesadas se les pide regularmente que participen porque tienen experiencia.
- *Experiencia de participación en otras experiencias similares (Puntuación variable (20%), no importante (puntuación 1 - 20%, no tan importante (puntuación 2 -20%))*
  - (+) Como algunos miembros de una organización tienen experiencia en procesos de participación, se les pide regularmente que participen.
  - (-) Por otra parte, si este criterio es importante, se crea una especie de efecto Mateo<sup>43</sup>.

#### **Sugerencias:**

- Al seleccionar las partes interesadas, añada también los siguientes criterios:
  - *Capacidad para confiar en los demás (partes interesadas) en un proceso de participación.*
  - *Aprendizaje colectivo para todos los actores, también los facilitadores del proceso.*
  - *Compromiso de los responsables políticos de hacer algo con los resultados del proceso de participación.*

#### **MÉTODOS Y HERRAMIENTAS PARA EL PROCESO PARTICIPATIVO**

Las dos preguntas siguientes de la encuesta pretenden analizar la eficacia potencial de una serie de métodos, herramientas y técnicas, durante diferentes fases del proceso de participación, la fase de **diseño del proyecto** y la **fase de ejecución** (Cuadro 2 y 3).

Se pidió a los entrevistados que indicaran, para cada una de las 20 técnicas propuestas y los 4 niveles de comunicación (informar, consultar, implicar, colaborar), una puntuación de 1-poca eficacia a 5-mucha eficacia. Los encuestados añadieron una puntuación adicional, **la variable (Var)**.

**Opinión de los entrevistados sobre la eficacia potencial de una serie de métodos, herramientas y técnicas, diferenciados durante la fase de concepción del proyecto (cuadro 2) y la fase de ejecución (cuadro 3).**

<sup>43</sup> El efecto Mateo es un fenómeno social a menudo vinculado a la idea de que los ricos se hacen más ricos y los pobres más pobres. En esencia, se refiere al concepto común de que los que ya tienen estatus suelen encontrarse en situaciones en las que ganan más, y los que no lo tienen suelen luchar por conseguir más. Esta frase se atribuye al sociólogo Robert K. Merton y se basa en un versículo bíblico del Evangelio de Mateo. "Porque a todo el que tiene se le dará, y tendrá en abundancia; pero al que no tiene se le quitará hasta lo que tiene". Mateo 25:29. A veces el Efecto Mateo también se conoce como ventaja acumulada, en la que los que más tienen, tienen ventaja para adquirir más.



Cuadro 2: Diseño de proyectos: métodos, técnicas y herramientas - puntuación

Project design: methods, techniques and tools	Level of stakeholder involvement (Absolute value)																							
	inform					consult					involve					collaborate								
	Var	1	2	3	4	5	Var	1	2	3	4	5	Var	1	2	3	4	5	Var	1	2	3	4	5
Production booklets posters	11	3	4	6	1	0	11	3	4	6	1	0	11	3	4	6	1	0	11	3	4	6	1	0
[...] specific interests of the interest parts	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5
Publication of agendas [...]	9	1	3	3	5	4	9	1	3	3	5	4	9	1	3	3	5	4	9	1	3	3	5	4
Web site	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5
Dedicated platform/Apps	10	0	1	2	5	7	10	0	1	2	5	7	10	0	1	2	5	7	10	0	1	2	5	7
Mailing list	10	2	2	7	2	2	10	2	2	7	2	2	10	2	2	7	2	2	10	2	2	7	2	2
Newsletter	11	2	4	4	1	3	11	2	4	4	1	3	11	2	4	4	1	3	11	2	4	4	1	3
Social media	11	0	3	5	3	3	11	0	3	5	3	3	11	0	3	5	3	3	11	0	3	5	3	3
Events/seminars	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7
Methods in presence [...]	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7
Methods online [...]	11	0	2	2	7	3	11	0	2	2	7	3	11	0	2	2	7	3	11	0	2	2	7	3
Auditive methods group [...]	11	0	2	7	2	3	11	0	2	7	2	3	11	0	2	7	2	3	11	0	2	7	2	3
Auditive methods survey [...]	10	1	1	7	3	3	10	1	1	7	3	3	10	1	1	7	3	3	10	1	1	7	3	3
Auditive methods interw [...]	10	2	0	5	5	3	10	2	0	5	5	3	10	2	0	5	5	3	10	2	0	5	5	3
Research-Action	9	1	0	5	5	5	9	1	0	5	5	5	9	1	0	5	5	5	9	1	0	5	5	5
Group techniques [...]	10	0	2	4	6	3	10	0	2	4	6	3	10	0	2	4	6	3	10	0	2	4	6	3
Negotiation techniques [...]	10	1	2	5	3	4	10	1	2	5	3	4	10	1	2	5	3	4	10	10	1	2	5	3
Techniques for conflict [...]	11	1	2	3	6	2	11	1	2	3	6	2	11	1	2	3	6	2	11	1	2	3	6	2
Set up multi-stakeholder [...]	11	0	2	4	4	4	11	0	2	4	4	4	11	0	2	4	4	4	11	0	2	4	4	4
Participatory budgeting	13	0	3	3	2	4	13	0	3	3	2	4	13	0	3	3	2	4	13	0	3	3	2	4
Other																								

Cuadro 3: Fase de aplicación: métodos, técnicas y herramientas - puntuación.

Implementation phase: methods, techniques and tools	Level of stakeholder involvement (Absolute value)																							
	inform					consult					involve					collaborate								
	var	1	2	3	4	5	var	1	2	3	4	5	var	1	2	3	4	5	var	1	2	3	4	5
Production booklets posters	11	3	4	6	1	0	11	3	4	6	1	0	11	3	4	6	1	0	11	3	4	6	1	0
[...] specific interests of the interest parts	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5
Publication of agendas [...]	9	1	3	3	5	4	9	1	3	3	5	4	9	1	3	3	5	4	9	1	3	3	5	4
Web site	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5
Dedicated platform/Apps	10	0	1	2	5	7	10	0	1	2	5	7	10	0	1	2	5	7	10	0	1	2	5	7
Mailing list	10	2	2	7	2	2	10	2	2	7	2	2	10	2	2	7	2	2	10	2	2	7	2	2
Newsletter	11	2	4	4	1	3	11	2	4	4	1	3	11	2	4	4	1	3	11	2	4	4	1	3
Social media	11	0	3	5	3	3	11	0	3	5	3	3	11	0	3	5	3	3	11	0	3	5	3	3
Events/seminars	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7
Methods in presence [...]	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7
Methods online [...]	11	0	2	2	7	3	11	0	2	2	7	3	11	0	2	2	7	3	11	0	2	2	7	3
Auditive methods group [...]	11	0	2	7	2	3	11	0	2	7	2	3	11	0	2	7	2	3	11	0	2	7	2	3
Auditive methods survey [...]	10	1	1	7	3	3	10	1	1	7	3	3	10	1	1	7	3	3	10	1	1	7	3	3
Auditive methods interw [...]	10	2	0	5	5	3	10	2	0	5	5	3	10	2	0	5	5	3	10	2	0	5	5	3
Research-Action	9	1	0	5	5	5	9	1	0	5	5	5	9	1	0	5	5	5	9	1	0	5	5	5
Group techniques [...]	10	0	2	4	6	3	10	0	2	4	6	3	10	0	2	4	6	3	10	0	2	4	6	3
Negotiation techniques [...]	10	1	2	5	3	4	10	1	2	5	3	4	10	1	2	5	3	4	10	10	1	2	5	3
Techniques for conflict [...]	11	1	2	3	6	2	11	1	2	3	6	2	11	1	2	3	6	2	11	1	2	3	6	2
Set up multi-stakeholder [...]	11	0	2	4	4	4	11	0	2	4	4	4	11	0	2	4	4	4	11	0	2	4	4	4
Participatory budgeting	13	0	3	3	2	4	13	0	3	3	2	4	13	0	3	3	2	4	13	0	3	3	2	4
Other																								

## Observaciones:

- La puntuación de los métodos, técnicas y herramientas utilizados depende de lo que se pretenda conseguir en el proyecto. La mayoría de las técnicas, herramientas y métodos pueden aplicarse en determinadas situaciones, pero no para todos los procesos o proyectos. Para un proyecto se utilizará la investigación pesada, para otro los cuestionarios. Así pues, para la **mayoría de los métodos**, técnicas y herramientas la respuesta fue "**variable**", porque los proyectos de participación y, por tanto, los métodos, técnicas y herramientas varían con ellos.
- **Los encuestados propusieron otras técnicas, métodos y herramientas, como** el diseño de servicios, el pensamiento de diseño, los grupos de discusión, los grupos de feedback, las mesas redondas, las reuniones (físicas y en línea), los grupos de trabajo (con especialistas y miembros internos y externos), las jornadas de estudio, las herramientas digitales, las reuniones a pie, las bases de datos de conocimientos, la evaluación comparativa, los proyectos de referencia, el análisis de opiniones, los documentos de posición, la validación externa y las negociaciones de mesa de café.
- **Utilice las técnicas, métodos o herramientas que necesite** su proceso de participación.
- La mayoría de los encuestados distinguieron entre herramientas **presenciales y en línea**, por lo que en los cuadros 2 y 3 hemos separado estas preguntas. En el cuestionario original, las herramientas presenciales y en línea no se comparaban entre sí. Aunque en realidad existe una diferencia entre ambas. En general, nuestras partes interesadas prefirieron las herramientas presenciales a las herramientas en línea. Las razones se explican en la última parte de este informe (problemas y oportunidades de la gestión participativa de procesos).
- Nuestros encuestados también consideraron que **una plataforma dedicada y una aplicación** no son lo mismo y les dieron puntuaciones diferentes, por lo que también separamos esta pregunta.
- **Transparencia es la palabra clave.** Las herramientas son un medio para alcanzar un objetivo. Hay que utilizar la herramienta adecuada para que pueda participar el mayor número posible de personas. Si esto es lo que quieres. Tienes que ajustar tu proceso de participación en consecuencia.
- Las partes interesadas comentaron los métodos, técnicas e instrumentos utilizados (véase el cuadro 4):

*Cuadro 4: Comentarios de los encuestados sobre los métodos, técnicas y herramientas (verde). Adición propuesta a los métodos, técnicas y herramientas (azul)*

Métodos, técnicas y herramientas	Comentarios de los encuestados
<b>Folleto, cartel</b>	Utilizar una carpeta o un póster depende del proyecto en el que esté trabajando. Para las grandes campañas puede ser útil utilizar carpetas y carteles.
<b>Información específica en el ámbito de interés de la parte interesada</b>	Siempre es bueno disponer de información específica para las partes interesadas. No sólo hechos y cifras, sino también sobre el contexto que rodea al tema de la participación.
<b>Informe</b>	Los informes no son interesantes para todas las partes interesadas, pero sí lo son para los expertos.
<b>Página web</b>	En general, un sitio web es menos importante que una plataforma dedicada. Un buen sitio web debe reunir toda la información disponible en una especie de portal. Es preferible tener un sitio web que contenga toda la información disponible sobre el proyecto (para algunos proyectos se crean 5 sitios web diferentes que remiten unos a otros, es como un Merry-Go-Round, y por lo tanto no es eficiente para difundir el conocimiento).
<b>Plataforma dedicada</b>	Algunas de nuestras partes interesadas venden plataformas de participación dedicadas. Como ya hemos dicho, una plataforma de participación específica es más útil que un sitio web. La plataforma de participación debe ser accesible para el mayor número de personas posible.
<b>Aplicaciones</b>	Algunos de nuestros encuestados venden aplicaciones de participación. Algunas de las aplicaciones que utilizan nuestros encuestados son de vídeo, grabación, edición y redes sociales. Para algunos, el uso de aplicaciones es menos interesante. Hay una tendencia a utilizar menos aplicaciones en el teléfono. La gente no quiere descargarse una app para todo lo que hace. Por lo tanto, es mejor trabajar con apps en navegadores web que también se pueden utilizar con el smartphone.

<b>Mailings con información</b>	Algunos de nuestros encuestados utilizan el mailing con información sólo para sus voluntarios porque se comunican constantemente con ellos
<b>Boletín</b>	Con los boletines no siempre se llega al grupo destinatario. Los envíos personales son siempre más eficaces.
<b>Redes sociales</b>	Sin comentarios
<b>Eventos/ seminarios/ conferencias/ talleres (presenciales)</b>	Hay diferencias en las respuestas. Algunas partes interesadas consideran que los actos físicos son mejores que los actos en línea. Otros no ven ninguna diferencia entre ellos, aunque la importancia de ambos sigue siendo alta.
<b>Eventos/ seminarios/ conferencias/ talleres (en línea)</b>	Véanse los comentarios anteriores sobre los acontecimientos "presenciales".
<b>Reuniones informales (presenciales)</b>	Las técnicas informales puntúan un poco menos que las técnicas formales, porque cuando se trata de un proceso de participación oficial, todo debe estar preparado formalmente. Por ejemplo, las reuniones físicas informales no son tan eficaces como técnica. Sin embargo, tienen cierta utilidad, sobre todo si se quiere descargar un ambiente pesado. Es mejor vincularlo a un acontecimiento real y no de forma aislada.
<b>Reuniones informales (en línea)</b>	Las reuniones informales en línea no funcionan tan bien. Puntúa más bajo porque hay que prepararlo todo bien en un buen proceso de participación. No es un método tan eficaz, pero con alguna utilidad.
<b>Brainstorming (presencial) ¿Qué métodos?</b>	Sobre el uso de post-it en las sesiones de brainstorming: a algunos de nuestros encuestados les disgusta mucho este método. Por lo general, esta técnica no se utiliza adecuadamente. Esta técnica sólo debería utilizarse para la planificación concreta de un proyecto (¿Qué no podemos olvidar? ¿Cómo tenemos que separar las cosas?), no para la generación de ideas (fase de reflexión, discusiones filosóficas). En la fase de pensamiento y filosófica es mejor intercambiar ideas y averiguar cómo interpretar las cosas. Por otro lado, el trabajo interactivo (brainstorming) en un momento de participación es importante, pero la lección es tener cuidado con la técnica que se utiliza. La elección de la técnica de brainstorming depende del tema de la participación y de la fase de la participación.
<b>Brainstorming (en línea) ¿Qué métodos?</b>	En línea tienes menos técnicas de brainstorming que en persona. El brainstorming online es muy difícil. Se requiere mucha paciencia. Por el contrario, algunos de nuestros encuestados consideran que en línea también se pueden utilizar buenas técnicas. Con un buen facilitador de procesos y trabajando en grupos pequeños puede funcionar. Así pues, algunos consideran que las técnicas de brainstorming presencial ya han encontrado su contrapartida en el mundo online.
<b>Cuestionarios</b>	Algunas partes interesadas utilizan mucho los cuestionarios. Por otro lado, a algunos no les gusta utilizar cuestionarios. Para los procesos académicos reales puede tener un valor añadido. Para otros, suele llevar demasiado tiempo y no es suficientemente interactivo. En general, la duración del cuestionario (LOI media) debería limitarse a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 a 15 minutos para encuestas autoadministradas en línea</li> <li>• de 20 a 30 minutos para entrevistas telefónicas semiestructuradas</li> <li>• de 30 a 60 minutos para entrevistas en profundidad, estructuradas por teléfono o cara a cara.</li> </ul> Nosotros mismos probamos el cuestionario del Anexo B del informe antes de ponernos en contacto con nuestras partes interesadas y tardamos más de 60 minutos en rellenarlo. Temiendo que muchas de nuestras partes interesadas terminarían el cuestionario demasiado pronto, decidimos combinarlo con una entrevista. Esto fue bien percibido por nuestras partes interesadas. De este modo también pudimos alargar la LOI a más de 60 minutos y obtener más contenido.
<b>Entrevistas</b>	Algunos interesados utilizan este método para escribir artículos, otros no utilizan tanto este método.

<b>Investigación</b>	Se podría afirmar que los cuestionarios y las entrevistas pertenecen en realidad a un gran grupo de investigación.
<b>Prueba de un producto con las partes interesadas</b>	Esto ya es una técnica muy específica. Si el producto es el objetivo del proyecto, las pruebas del producto son muy importantes.
<b>Técnicas de negociación</b>	Las técnicas de negociación son útiles cuando hay muchos socios con puntos de vista contradictorios en un proyecto con una situación de conflicto. Entonces esta técnica es útil para llegar a un consenso. Un proyecto no puede tener éxito cuando no hay puntos en común. Por ejemplo, cuando los ciudadanos tienen intereses completamente diferentes a los del gobierno. En un proceso de participación normal no hay que negociar, sino aportar argumentos.
<b>Técnicas de gestión del cambio</b>	Esta técnica obtiene una puntuación media de importancia.
<b>Creación de comités multipartitos</b>	Esto no se usa mucho.
<b>Presupuestos participativos</b>	Algunas partes interesadas creen firmemente en el sistema de presupuestos participativos locales, como el presupuesto ciudadano de Amberes y Gante. Otros creen que la decisión de qué proyectos se financian debe corresponder a los políticos.
<b>¿Otros? especificar</b>	Sí, véase la lista más abajo
<b>Reuniones a pie</b>	Esta técnica lleva más tiempo, es más lenta, menos formal pero más relajada. Puede tomar limar asperezas.
<b>Bases de datos de conocimientos</b>	Base de datos que recoge cifras e indicadores
<b>Proyectos de referencia, evaluación comparativa</b>	Siempre es bueno buscar ejemplos buenos o malos a nivel local o en el extranjero. Para un proceso de participación, es muy importante que algo funcione o no en el extranjero (lecciones aprendidas).
<b>Análisis del sentimiento</b>	Indaga sobre el nivel de confianza y los sentimientos de los participantes. Se trata más bien de una herramienta informativa, como los cuestionarios o las entrevistas. Actualmente se utiliza más en las reuniones "¿Cómo te sientes?". Es una pregunta menos trivial de lo que la gente cree. Es muy importante hacerlo en los procesos. Por ejemplo, si más de la mitad de las personas de un proceso de participación te dicen que están cansadas, entonces sabes que ese día no puedes entrar en discusiones pesadas. Todos somos seres humanos emocionales.
<b>Documentos de posición</b>	Con opiniones de las distintas partes interesadas. Esto ya es una buena preparación para iniciar un proceso de participación y ayuda a ahorrar tiempo.
<b>Validación externa</b>	Pedir la validación de expertos externos puede ayudar a aceptar los resultados del proceso de participación.
<b>Mesa de negociaciones</b>	Reunirse en grupos reducidos para tratar temas delicados puede facilitar el proceso

### Sugerencias:

- Ninguna técnica, método o herramienta debe ponerse por encima de otra técnica, método o herramienta. La elección depende del objetivo del proyecto o proceso y de las partes interesadas.
- Otras técnicas, métodos y herramientas deben añadirse a la lista (véase el Cuadro 4 (azul)).
- En la lista hay que distinguir entre herramientas físicas y en línea.
- Las plataformas dedicadas y las aplicaciones deben considerarse categorías diferentes.
- También sugerimos que, si se elaboran más cuestionarios en el marco del proyecto DIALOG, su cumplimentación sólo lleve entre 10 y 15 minutos. Si se combinan con llamadas telefónicas o entrevistas en línea o cara a cara, deberían durar entre 30 y 60 minutos como máximo.

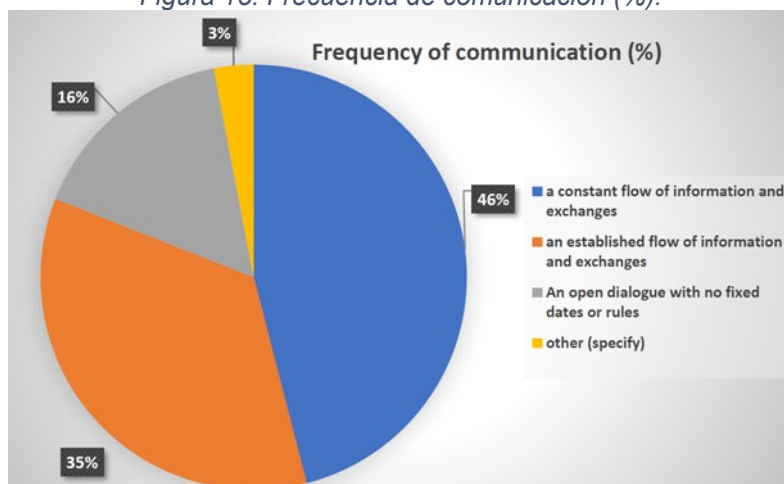
## Frecuencia de la comunicación con las partes interesadas:

La última Tabla 5 muestra la opinión de los entrevistados sobre la frecuencia de la comunicación con las partes interesadas.

Cuadro 5: Opinión de los encuestados sobre la frecuencia de la comunicación

Las partes interesadas pueden participar activamente si la comunicación es	Valor absoluto	Porcentaje (%)
(1) un flujo constante de información e intercambios	17	46%
(2) un flujo establecido de información e intercambios	13	35%
(3) Un diálogo abierto sin fechas fijas ni reglas	6	16%
(4) otros (especifique)	1	3%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Figura 15: Frecuencia de comunicación (%).



### Observaciones:

- **Algunos** socios añadieron más de una opción a la tabla. Por lo tanto, el número total de opciones es superior a 25, es decir, 37.
- Las formas de comunicación más utilizadas son las dos primeras sugerencias de la lista; (1) un flujo constante de información e intercambios (46%) y (2) un flujo establecido de información e intercambios (35%).

### Comentarios de los encuestados:

- La respuesta depende de la duración del proceso. Si el proceso es muy largo, mantener un diálogo constante es muy difícil (**opción 1**). Si el proceso es corto e intenso, es posible mantener un diálogo constante.
- También tenemos que ser realistas en el diálogo abierto (**opción 3**), eso no ocurre fácilmente. Hay que dar incentivos siempre. Hay personas que se implican mucho y dan su opinión, pero eso es una excepción. La comunicación suele ser unidireccional. Un flujo constante (**opción 1**) parece demasiado intenso, porque al cabo de un tiempo la gente ya no lee la información.
- Un proyecto tiene éxito si demuestras que eres muy accesible y que proporcionas herramientas en las que los participantes puedan publicar cosas o hacer aportaciones, pero eso depende mucho de tus participantes.
- El procomún y algunos colectivos ciudadanos (explicados anteriormente en el capítulo sobre a qué organizaciones representan nuestros encuestados) favorecen claramente el diálogo abierto (**opción 3**) sin reglas fijas, sin planificación ni organización. Entonces se convierte realmente en un espacio abierto

de participación. Puede funcionar, con la condición de que haya personas capaces de manejar este tipo de libertad de forma civilizada.

- ↳ Sobre la **opción 3**, se ha establecido un diálogo abierto sin fechas ni reglas fijas. Cuando se deja abierta la comunicación, no queda claro cuándo y quién puede decir algo. Y cuando se crea falta de claridad, se convierte en una ventaja añadida para los grupos de intereses más fuertes. El grupo más fuerte suele saber cuándo y cómo. Pero las personas con menos conexiones también pueden tener cosas interesantes que decir, pero no se les escucha. Quedan fuera de la comunicación.

### **Conclusiones sobre la frecuencia de comunicación:**

La base de la comunicación en un proceso de participación es hacer que la información sea ampliamente accesible y transparente, con un sitio web específico u otra cosa. Tiene que quedar claro para todos cuándo se decide algo, qué información es accesible en los distintos niveles de experiencia.

Los actos organizados son una especie de acelerador, con el que puedes motivar a la gente y guiarla. En ese caso, hay que organizar distintos tipos de actos con la sociedad civil si se quiere llegar a grupos destinatarios específicos. Por ejemplo, conferencias para llegar a expertos.

### **PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES DURANTE LA GESTIÓN DEL PROCESO PARTICIPATIVO**

En el marco de la investigación, también queremos informar de los problemas y oportunidades mencionados por nuestros encuestados a la hora de organizar un proceso participativo.

Dado que las entrevistas se realizaron en plena pandemia del corona virus, los encuestados también mencionaron la crisis de la pandemia al hablar de problemas y oportunidades durante la gestión del proceso participativo.

#### Partes interesadas:

- Lo importante es que los participantes coincidan con el tema. No elija gente al azar sólo por participar. Haz una selección de personas afectadas o interesadas por el tema o que se dediquen a él o sean expertos. Por ejemplo, si el proyecto afecta al barrio, está claro que tienes que invitar al barrio a participar.

A veces hay proyectos en los que hay gente que quiere participar en todo tipo de procesos. Quieren divertirse un poco, pero en realidad no contribuyen de forma constructiva al proceso. Con cada proceso de participación, debes preguntarte: ¿A quién afecta esta decisión?

Estas personas serán tus principales interesados.

Debe implicar a las partes interesadas en el diseño del proceso antes de que comience el proceso de participación.

#### Gestión de procesos:

- Una buena gestión de los procesos también es muy importante. A menudo depende de varias personas implicadas con buenas dotes de comunicación como facilitadores del proceso.
- El facilitador desempeña un papel importante: con un buen coaching, la elección correcta de las palabras, habilidades de comunicación, notas preparatorias y creador de un buen ambiente. Cuando el facilitador es neutral, es un valor añadido.
- Las funciones deben estar separadas entre sí (facilitador y parte interesada).
- En todas las organizaciones debe formarse a las personas para guiar los procesos participativos.

#### Contenido:

- Debe haber suficiente contenido: Debe haber un tema que justifique un proceso de participación. No sirve de nada interrogar a la gente sobre el color de un poste de señalización. El tema debe ser algo que realmente interese a la gente.

#### Igualdad:

- Hay que asegurarse de que todas las partes estén representadas por igual y tengan la misma voz. Por ejemplo, si alguien del gobierno está presente, a veces tiene más peso. Es algo que hay que vigilar muy de cerca. Hay que asegurarse de que todos tengan los mismos derechos de voto. "Una persona, un voto". Es un lema y un valor muy arraigado en las cooperativas. Algunos participantes le tienen miedo, pero en realidad se nota que crea una especie de igualdad.

#### Procesos lineales frente a procesos iterativos:

- Desde el principio hay que sentar a todos los actores en torno a la mesa y todos los actores dirigen el proceso. No es un proceso lineal, sino iterativo a veces.
- Siempre hay que estar abierto a todo lo que pueda suceder, incluso a lo inesperado.

No se puede dirigir el proceso desde el principio. Son los participantes los que van a decidir cómo será el proceso.

- Se puede planificar el proceso, pero no dirigirlo.

#### Bucle de retroalimentación:

- En un proceso de participación es fundamental que exista un circuito de retroalimentación. Los organizadores de un proceso de participación deben mantener informados a los participantes sobre lo ocurrido con sus opiniones e ideas. De lo contrario, puede producirse un cansancio de la participación.
- En un proceso cualitativo se piensa de antemano en cómo mantener informada a la gente. Se les informa de antemano de lo que va a ocurrir con sus aportaciones.

Fatiga de participación:

- Cuando el proceso dura mucho tiempo, puede producirse fatiga de participación. Mantener motivadas a las personas o partes interesadas, especialmente cuando se trata de procesos a largo plazo, es todo un reto. Ya es difícil motivar a los ciudadanos de a pie para que participen. Y observamos que cuando se selecciona e invita a la gente, entre el 10% y el 15% de las personas están realmente interesadas en participar. Así que mantener a la gente motivada es un gran reto.
- Algunos gobiernos empiezan a establecer demasiados procesos de participación. Los momentos de participación deben estar bien estructurados y adaptarse realmente a dónde vive la gente, cuáles son sus intereses, etc. Hay que definir el público objetivo, dando a todos la oportunidad de participar, pero evitando abrumar a los grupos destinatarios con demasiados procesos de participación.

Inclusión:

- Hay que asegurarse de llegar a todos en el proceso de participación (género, edad, formación, educación, etc.). Algunas voces de partes interesadas menos institucionalizadas o que no conocen la forma de llegar al poder político no serán escuchadas, por falta de inclusión. Las personas que suelen estar mejor educadas, las personas que proceden de un entorno mejor, estarán más inclinadas a participar en los procesos participativos. Esto no significa que las personas menos formadas, que quizás vivan en entornos un poco más vulnerables, no participen, pero sí que el umbral de participación es mucho más alto. Especialmente cuando se habla de economía social y campos así, se ve que las personas que tienen más interés en participar son también las más difíciles de motivar para que lo hagan. Los que más participan en un proceso de participación son los blancos, los que tienen más estudios y los que proceden de entornos más acomodados.
- Siempre hay que tener en cuenta que poder participar es un lujo para algunos, porque no tienen tiempo, dinero o energía.

Transparencia:

- Ausencia de agendas ocultas (financieras, políticas). Cuando el interés financiero o político es conocido por todos. Quizá no siempre se pueda tener el máximo nivel (informar, ..., colaborar) de participación, pero hay que hacer saber cuándo algo va al parlamento y quién toma la decisión final (parlamento, ministro, etc.). Para que se sepa claramente cómo y quién toma la decisión. Hay que compartir los documentos. Lo ideal es que, como habitante o ciudadano, sepas cuál es el proceso preliminar. Sabes de qué ministro procede la iniciativa y qué opinión tiene ese ministro sobre el tema. Así, todos los participantes tienen un contexto. Creemos que no se puede empezar con la participación si hay agendas ocultas.

Puntos en común:

- Del "¿Qué gano yo?" al "¿Qué ganamos nosotros? A veces resulta difícil salir de su propio contexto y empezar a pensar en un terreno común. Se quedan demasiado atrapados en su propia historia, su propia organización o sus propios intereses.
- Trabajar para conseguir esa historia común y crear una mentalidad común es a veces difícil. También suele llevar mucho tiempo, tanto para el facilitador como para los participantes. Llegar a un buen consenso en un proceso de participación requiere tiempo.
- Con la verdadera co-creación, todos los diferentes marcos mentales pueden reunirse.
- Respetar la naturaleza emocional de los participantes en cuanto a sentimientos (estrés, fatiga, felicidad...). Si no empezamos a pensar como la otra parte, no se pueden alcanzar soluciones (por ejemplo, religión, lo que sea importante para la parte interesada) = **es necesaria la empatía.**

Hacer las preguntas adecuadas a las personas adecuadas es siempre un reto:

- A veces, en un proceso de participación no se hacen las preguntas adecuadas al grupo de población adecuado. Por ejemplo, hay que hacer preguntas más técnicas a los expertos y preguntas más experienciales a los ciudadanos. Si las preguntas son técnicas, primero hay que informar a los ciudadanos sobre las posibles opciones e implicaciones, antes de formular la pregunta.
- Pregúntese siempre cuál puede ser el valor añadido de una pregunta. ¿Qué sabe el público destinatario mejor que el responsable del proyecto o la administración?

Establecer un marco:

- ¿Dónde termina la participación y empieza la toma de decisiones? Deje esto lo más claro posible.

Acuerdos:

- Cuando no se mantienen los acuerdos durante o después de un proceso de participación esto es muy perjudicial para la participación futura.

Arriba-abajo frente a abajo-arriba y falsa participación: La mayoría de los procesos participativos suelen ser

descendientes. Los políticos no suelen participar ni interesados en el proceso de participación y no entienden realmente en qué consiste un proceso de participación. A veces los políticos organizan procesos de participación, pero en el momento en que escuchan una opinión o idea que no les cuadra, dan la espalda al proceso de participación (falsa participación). En cierta medida, se instrumentaliza a los ciudadanos o partes interesadas para legitimar decisiones que ya se han tomado de antemano. A la larga, esto provocará una gran frustración cuando los ciudadanos descubran que sólo se les está utilizando como una máquina de votar o de aprobar políticas que ya se han decidido. Esta forma de falsa participación no conducirá a una forma sostenible de procesos participativos.

En estos procesos, las aportaciones de abajo arriba no son suficientemente validadas por los organizadores. Esto significa que se recogen muchas sugerencias, opiniones e ideas, pero los organizadores las ignoran por completo. El ejemplo clásico en Bélgica o en Flandes es la investigación pública; muchas decisiones gubernamentales ya se han tomado antes de que comience la investigación pública. Los poderes públicos no quieren que los resultados de la encuesta pública repercutan en el proyecto, lo cual es un poco absurdo. La idea de la encuesta pública debe ser mejorar el proyecto y no verse como un ejercicio formal. Un buen proceso de participación se basa en la buena voluntad política. Apertura para escuchar lo que sale del proceso de participación y estar de acuerdo con los resultados para futuras acciones.

#### Presupuesto y plazos:

- El proceso debe tener un calendario claro: Tan pronto como sea posible en el proceso debe quedar claro lo que ya ha sucedido en el pasado y cuáles serán los siguientes pasos. Un calendario es crucial en este aspecto.
- Las trayectorias participativas llevan mucho tiempo, son muy intensivas y también caras. Siempre hay que mirar a largo plazo.
- El calendario y la planificación incorrectos del proceso de participación constituyen un problema. En muchos casos, el proceso de participación empieza demasiado tarde. La implicación temprana es muy importante para un buen proceso participativo. De este modo, las partes interesadas siguen teniendo la sensación de que pueden influir en la toma de decisiones políticas.
- Debe disponerse de un presupuesto para la participación de actores cívicos/partes interesadas/organizaciones internas cuando sea necesario: Un gobierno debe proporcionar tiempo y recursos para dedicar a un proceso de participación. Si nadie puede hacer un seguimiento interno y si no hay presupuesto para comunicación, no será un buen proceso de participación. A veces es mejor no poner en marcha un proceso de participación, porque de lo contrario hay muchas posibilidades de que fracase. En ese caso, las partes interesadas quedarán insatisfechas. Posponerlo hasta que haya tiempo y recursos.

#### Confianza:

- Organizadores y participantes deben confiar mutuamente para obtener buenos resultados de un proceso de participación.
- La confianza y una buena actitud sin prejuicios son esenciales.

#### Representación y mandato:

- Representantes de una organización, necesitan un mandato del grupo para representarlos.

#### Información y divulgación:

- Falta de información o acceso a la información. La obtención de los documentos necesarios para la toma de decisiones debe empezar antes de que comience el proceso de participación. Debe haber una fase de recopilación de información, antes de iniciar el diseño del proceso.
- Siempre debe haber un acceso abierto a la información (véase también transparencia).
- No hay que esperar que la gente encuentre toda la información que necesita así como así. Hay que hacérsela llegar. Hay que esforzarse al máximo para comunicar las cosas con eficacia.

#### Asimilación y seguimiento políticos:

- Otro problema es el impacto de los procesos participativos: A menudo vemos, en lo que respecta a la participación ciudadana, que el grupo hace recomendaciones. Se elaboran políticas, se dan consejos, se redactan notas muy bonitas, pero el seguimiento suele ser muy limitado. El "up- take" político, como lo llaman, es bastante limitado. Eso no tiene por qué ser un problema, siempre que haya una explicación formal de por qué la "asimilación" es tan limitada. Creemos que es perfectamente válido que un gobierno ponga en marcha un proceso participativo y que de él surjan una serie de recomendaciones. Pero que un gran número de esas recomendaciones no se sigan puede deberse a que son demasiado ambiciosas o a que no son viables desde el punto de vista operativo. Es perfectamente posible, pero en ese momento hay que justificar ante los participantes o las partes interesadas y la población en general por qué no se siguen esas recomendaciones (véase también el bucle de retroalimentación). Si no lo haces, corres el riesgo de provocar mucha frustración a largo plazo y de ampliar la brecha entre la política y las partes interesadas.
- Conclusión: el seguimiento es importante. Si no se produce el efecto de arrastre, la obligación de motivar se convierte en algo muy importante, de lo contrario se crea frustración y cansancio de participación.



#### Reuniones en línea frente a reuniones presenciales:

- Si ya se conocía a los participantes antes de la pandemia de Covid, ésta ha acelerado los procesos de participación y ha aumentado la eficacia, porque las reuniones han podido celebrarse en línea.
- Se ahorró mucho tiempo durante la pandemia debido a la reducción de la movilidad hacia y desde el lugar de trabajo o los lugares de reunión.
- En las reuniones en línea las intervenciones están más controladas, y por tanto son más disciplinadas y eficaces.
- Sin embargo, el nivel de participación baja durante los procesos en línea. Hay que tener un carácter extravertido para atreverse a hablar.
- Hay que ofrecer a la gente la opción de participar en línea o fuera de línea. A veces es mejor participar en línea porque se puede llegar a mucha más gente. La gente puede participar cuando quiera. Fuera de línea puedes llegar a otro tipo de gente y a veces es mejor tener conversaciones más difíciles. Si el tema es muy emocional, es mejor poner a dos personas cara a cara y crear empatía. Por eso creemos firmemente en la combinación del trabajo en línea y fuera de línea.

#### Conversación informal:

- Antes de la pandemia, las conversaciones informales se producían sobre todo antes y después de las reuniones o durante las pausas para el café.
- Durante las reuniones en línea celebradas durante la pandemia, las conversaciones informales disminuyeron, lo que provocó una disminución de la comunicación y el intercambio de información. Esto podría solucionarse llamando después a los socios por teléfono o utilizando las funciones de chat.

### **CONCLUSIÓN GENERAL**

Durante el periodo abril-junio de 2021 se llevó a cabo una investigación entre las partes interesadas de la administración flamenca y expertos en procesos de participación. El presente informe resume los resultados de esta investigación, realizada mediante encuestas y entrevistas a 26 encuestados.

Se estudió el perfil de los interesados y su experiencia previa en procesos participativos.

Se les preguntó su opinión sobre todo tipo de cuestiones, como la escala de participación, la gestión de la comunicación, los criterios de selección de las partes interesadas, la eficacia de determinados métodos y los problemas y oportunidades durante la gestión del proceso participativo.

De las respuestas surgieron muchas sugerencias para mejorar los procesos de participación llevados a cabo por el gobierno flamenco y otras organizaciones interesadas, tal y como se menciona en este informe. En un futuro próximo ampliaremos el informe con más ideas surgidas de las entrevistas y publicaremos un informe flamenco sobre la participación ascendente innovadora en el ámbito del trabajo y la economía social.

# **МОДЕЛ НА ПРОЦЕСИ И МЕТОДИ НА УЧАСТИЕ**



## ВЪВЕДЕНИЕ

---

Този документ представя **"МОДЕЛ НА ПРОЦЕСИ И МЕТОДИ НА УЧАСТИЕ"**, като преглежда и интегрира подхода, представен в *„Синтезиран работен документ за сравнителен анализ на най-добрите практики“*, а приложението му съдържа докладите от проучванията, изготвени от Партньорите, допринесли за усъвършенстването на модела. Преди да се премине към описанието на модела, е подходящо да се споменат следните дейности, извършени до момента в рамките на проекта Dialog:

- *идентифициране и описание на добри практики за участие на заинтересованите страни в разработването и изпълнението на иновативни социални проекти.* Тези практики бяха проверени от партньори, а после анализирани чрез бенчмарк проучване, представено в специален доклад (*Синтезиран работен документ за сравнителен анализ на най-добрите практики*);
- *планиране и провеждане на местни проучвания сред заинтересованите страни на всеки партньор по проекта.* Проучванията бяха проведени през месеците април-май 2021 г. и резултатите бяха обсъдени и споделени на Управителната среща от 30 юни 2021 г.

Тези дейности подхраниха процес на обмен и учене, насочен към определяне на „Модел на процеси и методи на участие“, които – представени тук – определят принципите и ключовите концепции за активни и ефективни заинтересовани страни. Въз основа на модела ще бъдат изготвени конкретни „Насоки за модел на методи на участие“. Тези насоки ще предоставят, оперативни указания за това как да се организират процесите на участие и какви инструменти да се използват за включване на заинтересованите страни.

Подчертаваме, че и двата документа ще са водещи за партньорите от Dialog при изпълнението на Плановете за действие, разработени в началото на 2022 г. и изпълнявани през целия период на проекта до края на юли 2023 г.

## 1 МОДЕЛЪТ НА ПРОЦЕСИ И МЕТОДИ НА УЧАСТИЕ

---

Въз основа на прегледа на наличната литература по темата и на резултатите и предложенията на участниците в проучването е разработена рамка за участие на заинтересованите страни.

Тази рамка може да помогне на всеки Партньор да разбере как участието на заинтересованите страни може да бъде използвано за значително влияние върху дефинирането и изпълнението на Плановете за действие. Включени са следните ключови елементи:

1. Концептуалната основа
2. Основания за участие
3. Предложен модел
4. Ангажираност на заинтересованите страни

### 1.1 КОНЦЕПТУАЛНА ОСНОВА

---

Зад проекта Dialog стои предположението, че участието на заинтересованите страни (отделни лица, групи или социални групи, представляващи сектори и интереси) оказва целенасочено и положително въздействие върху разработването и изпълнението на социални иновативни проекти.

Желанието на правителствата, институциите, обществените служби и предприятията да събират идеи и информация от своите граждани и потребители/потребители на стоки и услуги нараства от няколко години. Това означава, че заинтересованите страни са включени в процеса на вземане на решения и в последващото оперативное ниво. Тяхното участие може да бъде в самия процес на обсъждане или вземане на решение, трансформирането на това решение в структурирана проектна дейност и/или, в последствие в конкретни дейности по време на фазата на изпълнение.

Трябва да се подчертае, че участието не може да бъде нито просто пасивно, нито просто изразяване на мнение: напротив, участието изисква някои действия, определено „ангажирано“ отношение от участниците, независимо дали са отделни лица, групи или социални групи, които представляват определени сектори и интереси

Този вид социално участие стои в основата на същинския социален диалог, а именно включването в дейности от страна на заинтересованата общност. То допринася за по-добро социално сближаване

по отношение на нарастващо доверие, връзки, социален капитал, които са основни елементи на благосъстоянието на дадена общност. Същевременно, може да помогне за по-голяма ефективност при разработването и прилагането на политиката, която институциите възнамеряват да следват, тъй като се чувстват по-добре подкрепени от общественото мнение. Участието на заинтересованите страни, в широк смисъл, позволява да се идентифицират най-добрите възможности за определяне и прилагане на политическа намеса чрез получаването на информация за присъщите на населението нужди, условия на живот и амбиции. Тези елементи могат да бъдат тествани по време на фазата на внедряване, за да се провери тяхното въздействие върху реалния живот

Необходимо е да се отчетат и други аспекти. На първо място, социалният диалог повишава обществената информираност по обсъждания проблем и проекта. Последният може да намери по-лесно решение, намалявайки конфликтите, които могат да възникнат около него. Освен това няколкото взети под внимание гледни точки биха могли по-добре да подкрепят процеса на вземане на решения и, поне отчасти, да осигурят положителна обратна връзка за социалните иновации.

И накрая, социалният диалог дава възможност на заинтересованите страни (и по-общо на участващото население) да изразят своите гледни точки и интереси. Всички тези аспекти могат да подобрят устойчивостта и капацитета за действие на обществото и, наред с други неща, да допринесат за укрепването на демокрацията в наши дни, когато е налице нарастващ спад на участието чрез официални политически канали.

Социалният диалог играе основна роля при търсене на дизайн на социална иновация в смисъла ѝ на иновативно решение (в секторите на услугите, продуктите, моделите, пазарите, процесите и т.н.), което задоволява определена социална нужда по-ефективно от настоящите решения. Това води до нова рамка от способности и взаимоотношения, както и до по-добро използване на оборудване и ресурси.

От друга страна, социалната иновация е израз на процес на участие, в който множеството гласове и участници могат да допринесат за разработването на нови решения за предизвикателствата, пред които са изправени местните общности.

Социалните иновации имат за цел да разработят решения за посрещане на обществените нужди по по-добър начин от съществуващите такива, докато социалният диалог преди всичко цели да идентифицира предизвикателствата и проблемите, които да бъдат разрешени чрез иновативните идеи на заинтересованите страни. На този аспект е обърнато внимание и в академичната литература, посветена на иновациите, която идентифицира потребителите като един от ключовите елементи на иновациите, именно заради способността им да бъдат регистратори и генератори на нови идеи. Включването на потребителя в процесите на промяна представлява ефективна форма на иновация, защото поставя знанието за нуждите и инструмента за тяхното задоволяване на едно и също място, и то без разходи за трансфер.

В този контекст, участието на заинтересованите страни е основен елемент, като се имат предвид сложните предизвикателства на социалните иновации, както и че нямат едно-единствено решение. Проблемите могат да имат много решения и изследователският процес, целящ да намери най-подходящото такова, чрез социално договаряне на проблема и възможните му решения, придобива по-голямо значение от самото решение.

Този процес изисква участие, сътрудничество и склонност за промяна, и от страна на участниците, които, участвайки, винаги създават реципрочни взаимодействия, укрепващи и подобряващи социалните иновации. В крайна сметка, би било полезно да се обърне внимание на някои *предупреждения*, касаещи участието в гореспоменатия социален диалог.

На първо място, няма съмнение, че социалният диалог предполага потенциално забавяне и прави процеса на вземане на решения по-сложен, макар и по-стабилен в много отношения.

Второ, не всички заинтересовани страни осъзнават важността на ролята си в социалния диалог и смятат, че разполагат с достатъчно ресурси (знания и умения), за да допринесат адекватно за диалога.

И накрая, проучванията върху политическото и гражданското участие показват, че често и както се случва в други области на обществото, е налице неравнопоставено участие между различни категории хора, които не са адекватно представени: социалното изключване може всъщност да попречи на действителното участие на хората в най-неравностойно положение.

Това намалява обсега на социалния диалог и го прави по-малко разбираем и ефективен от гледна точка на гореупоменатите фактори. Тези предизвикателства следва да се имат предвид, включително на местно ниво, във всички инициативи, в които социалният диалог служи за основа на социални иновации, способни да постигнат желаното въздействие.

## 1.2 ОСНОВАНИЯ ЗА УЧАСТИЕ

Участието може да има различни основания. Научната литература идентифицира четири основни категории<sup>44</sup>:

- ✓ **Инструментално основание:** ефективното участие прави решенията по-легитимни и подобрява резултатите. То има за цел да възстанови общественото доверие, намали конфликтите, оправдае решенията и да ограничи бъдещите предизвикателства пред изпълнението чрез „създаване на (обща) собственост“
- ✓ **Правно основание:** участието се обмисля само в случай, че е необходимо (например, когато ЕС го изисква). Следователно процедурният натиск е основната причина да се организира участие. Тази обосновка е сходна на „инструменталната обосновка“, при която спазването на правилата се възприема като необходимост, за да се реализира участието. Въпреки това, при липса на други инструментални двигатели за участие, организираният процес вероятно ще бъде формалност без значимо усвояване на резултатите.
- ✓ **Съществено основание:** неспециалистите виждат проблеми, казуси и решения, които експертите понякога пропускат, интегрирайки тяхното възприятие и визия. Това основание за участие има за цел да задълбочи информацията и по този начин да подобри качеството на решенията; то игнорира проблемите с властта (напр. свързани с формулиране на проблеми). За разлика от инструменталната обосновка, целите на политиката могат да бъдат променени по същество.
- ✓ **Нормативно основание:** демократичните идеали изискват максимално участие. Това основание се придържа към основните социални ценности, има за цел да противодейства на силата на съществуващите интереси и позволява на всички, засегнати от дадено решение, да имат влияние.

Съвсем очевидно, поради теоретични нужди, различните основания са принудително разделени: в оперативната практика често ги намираме частично комбинирани, смесвайки аспекти и перспективи, както и инструменти. Проучванията в рамките на проекта Dialog показаха общ консенсус относно полезността на стратегия за сътрудничество между много заинтересовани страни с цел прилагане на Плана за действие. Основните причини са следните:

- ⊘ Съществува споделено убеждение за прилагане на принципа „всички засегнати“, т.е. всеки, който е засегнат от дадено решение, трябва да бъде включен до известна степен в процеса, водещ до това решение. А когато става дума за свързани с работата, икономически, социални и екологични въпроси, виждаме, че те оказват голямо влияние върху ежедневието на хората. Така че, в този контекст, се счита, че полезността от участието на множество заинтересовани страни е огромна.
- ⊘ Друга причина е, че икономическите, социалните и екологичните въпроси са изключително подходящи за участие. Въпреки, че често са много сложни, те също са много чувствителни за хората, тъй като са свързани със собствения им живот. Тези области са от непосредствен интерес за хора, които са в тесен контакт помежду си и следователно могат да споделят опит и гледни точки. Това е основна причина, поради която участието на множество заинтересовани страни е много важно.

В обобщение, резултатите от проведеното проучване показват как процесите на участие се считат за полезни за генериране на ползи.

Както се подчертава в един от представените доклади от проучването<sup>45</sup> „...добрата стратегия за сътрудничество между много заинтересовани страни определя колко добре ще работи базата за подкрепа в определени политики... Важно е от самото начало да имате поне малко разбиране за различните гледни точки по дадена тема или предложение. Осъзнаването на тези различни перспективи безспорно подобрява качеството на решенията и процеса на вземане на решения.“

Диалогът и социалното участие са многоизмерни концепции, обхващащи голямо разнообразие от специфични инструменти. Проучванията обаче потвърждават, че има общ набор от очаквани ползи от всяка съвместна дейност, които могат да бъдат обобщени като:

- Подобряване на качеството на процесите на вземане на решения и изпълнение чрез включване на различни гледни точки и създаване на решения. Политиците могат да получат информация за нуждите на различни заинтересовани страни; процесите на участие могат да

44 Pisano U., Lange L.K., Lepuschitz K. and Berger G. (2015), *Ролята на участието на заинтересованите страни в европейските политики и стратегии за устойчиво развитие*: [https://www.esdn.eu/fileadmin/ESDN\\_Reports/2015-December-The\\_role\\_of\\_stakeholder\\_participation\\_in\\_European\\_sustainable\\_development\\_policies\\_and\\_strategies.pdf](https://www.esdn.eu/fileadmin/ESDN_Reports/2015-December-The_role_of_stakeholder_participation_in_European_sustainable_development_policies_and_strategies.pdf).

45 Доклад от проучването на заинтересованите страни – ESF Flanders.

благоприятстват превъзможването на противоречиви интереси и да насърчават култура на сътрудничество и диалог.

- Подобряване на обмена и съвместното създаване на знания, като по този начин се постига по-добро разбиране на предизвикателствата и възприятията. Гражданите или представители на гражданите, включително граждански организации, имат възможност да представят идеи, възгледи и мисли по политически въпрос, стратегия или проект и могат да влияят върху вземането на решения и политическите процеси. Те също така получават актуална информация и прозрения за това как се вземат решения.
- Подобряване на легитимността на решенията чрез вземане на решения, основани на консенсус, което предполага по-голяма справедливост и по-голяма приемливост на политически стратегии и политически мерки. По-малко вероятно е администраторите да се сблъскат с възражения и последващи оплаквания в политическия или стратегически процес. Освен това участието може да играе важна роля за повишаване на доверието на заинтересованите страни в администрацията.
- Подобряване на ефективността на политическите отговори чрез насърчаване на ангажираността сред заинтересованите страни и повишаване на тяхната осведоменост, ресурси и взаимовръзки.

Въпреки че идеята за участие на заинтересованите страни среща все повече привърженици, няма стандарт в тази област, който да представлява „най-добри практики“. Няма „универсален начин“ за привличане на публика: това, което работи на едно място, не винаги работи на друго. Стандартизираните методи за участие на заинтересованите страни могат да бъдат неподходящи и неефективни, тъй като социалните, икономическите и политическите условия варират в зависимост от контекста. Тогава участието на заинтересованите страни не трябва да се разглежда като специфична техника за широко приложение, а като общ принцип, стратегия или подход, прилагани в различни контексти.

За да се определи подходящото ниво на обществено участие, последният въпрос, на който трябва да се отговори, е: „*Колко потенциално влияние върху решението или действието съм готов да осигуря на заинтересованите страни/обществеността?*“. Отговорът е от решаващо значение за дизайна и евентуалния успех на процеса на обществено участие.

### 1.3 ПРЕДЛОЖЕН МОДЕЛ

Аналитичното измерение на модела се отнася до нивото на участие или степента на влияние, което обществеността ще има в процеса на създаване на политика. В първия проект на нашия модел се позовахме на „спектъра от участие на заинтересованите страни“, представен в Lange et al.<sup>46</sup>, което включва четири нива на участие (информирание, консултиране, включване и сътрудничество)<sup>47</sup>. Проучванията на Dialog предложиха да се разшири този спектър, като се има предвид по-нататъшно ниво на ангажираност на заинтересованите страни, което е „овластяване“, „според стълбата на гражданското участие в дигиталната ера като по-висока степен от сътрудничеството“. Както ще стане ясно, овластяването представлява възможно най-високото ниво на гражданско участие, но то рядко се достига, защото са необходими много ресурси, за да може да се въведе такава обширна форма на участие<sup>48</sup>; освен това политическите власти може да не са склонни да делегират правомощия за вземане на решения на други субекти.

Въпреки тези недостатъци и за да се представят всички възможности, които могат да бъдат използвани при проектирането и изпълнението на плановете за действие, включването на това ниво на участие е от съществено значение.

Рамка, базирана на тези **пет нива на участие**, е в съответствие с тази, разработена от Международната асоциация за обществено участие (IAP)<sup>49</sup>. IAP2 предложи модел, в който типът

46 Lange A., Vetter A., Ebert S. (2018), *Критерии и фактори за успешно участие на заинтересованите страни*: [https://www.alpine-space.eu/projects/goapply/results/goapply\\_d.t3.1.1\\_wp3\\_success\\_criteria\\_review\\_uba-de\\_nov-2018.pdf](https://www.alpine-space.eu/projects/goapply/results/goapply_d.t3.1.1_wp3_success_criteria_review_uba-de_nov-2018.pdf).

47 Трябва да се отбележи, че в научната литература са предложени различни модели, които са се опитали да представят степените на ангажираност на заинтересованите страни. Например ОИСП предлага два различни модела: спектър от шест нива (комуникация, консултации, участие, представителство в органи за вземане на решения, партньорство, съвместно вземане на решения и съвместно производство) и спектър от три нива (достъп до информация, консултации и активно участие чрез диалог и партньорство). Има и други: пасивно – реагиращо – участие – овластяване – лидерство; Информирание – консултиране – партньорство – овластяване; Обявяване – информирание – консултиране – включване – сътрудничество – овластяване; и т.н. Тези модели споделят една обща цел: да подчертаят, че участието на заинтересованите страни в разработването на публични политики може да има различна цел, и може да се прояви в различни форми и с различна интензивност; освен това да се посочи, че всяка от тези форми представлява различен ангажимент на правителствения орган да вземе предвид приноса на заинтересованите страни.

48 Причина, изтъкната от заинтересованите страни на Фландрия.

49 Международна асоциация за участие на обществеността, [www.iap2.org](http://www.iap2.org).

участие на *заинтересованите страни* може да се развие според спектър<sup>50</sup>, вариращ от предоставяне на информация през консултиране и участие до сътрудничество и овластяване. Рамката е разработена, за да помогне на групите да определят ролята на обществеността във всяко обществено участие и следователно може да се прилага в различни процеси и контексти на ангажиране. Спектърът описва пет общи режима на обществено участие, които попадат в прогресивна среда на нарастващо влияние върху вземането на решения в даден процес на гражданско ангажиране. Под всеки режим са описани два елемента, които помагат да се обяснат по-изчерпателно нивата на участие:

- **Цел на общественото участие.** Целта на проекта за участие на обществеността описва намерението на институцията за ангажиране на обществеността в проекта и се използва, за да се гарантира, че са установени и поддържани общи вътрешни очаквания. Целите в спектъра са предназначени да предоставят общи насоки, а не да се следват, точно както са описани. Подходяйки към всеки нов проект, трябва внимателно да обмислите идентифицирането на конкретните цели, съотносими към вашите условия, възможности, ограничения и заинтересовани страни.
- **Обещанието към обществото.** Всяка програма за участие на обществеността представлява вид обещание към нея относно нивото на потенциалното влияние на гражданите върху резултата от проекта и какво могат да очакват от финансиращата организация. Спектърът е предназначен да напомня на институциите, че трябва да обещаят ясно и изрично, така че да създадат общи очаквания сред всички заинтересовани страни. Както при целите, обещанията в спектъра са предназначени да предоставят общи насоки и не се очаква да бъдат използвани, точно както са разписани: винаги трябва внимателно да обмисляте създаването на обещания, които отговарят на условията, обстоятелствата и заинтересованите страни за този проект.

**Fig. 1. Спектър на участието на заинтересованите страни**

	INFORM	CONSULT	INVOLVE	COLLABORATE	EMPOWER
<b>PUBLIC PARTICIPATION GOAL</b>	To provide the public with balanced and objective information to assist them in understanding the problem, alternatives, opportunities and/or solutions.	To obtain public feedback on analysis, alternatives and/or decisions.	To work directly with the public throughout the process to ensure that public concerns and aspirations are consistently understood and considered.	To partner with the public in each aspect of the decision including the development of alternatives and the identification of the preferred solution.	To place final decision making in the hands of the public.
<b>PROMISE TO THE PUBLIC</b>	We will keep you informed.	We will keep you informed, listen to and acknowledge concerns and aspirations, and provide feedback on how public input influenced the decision.	We will work with you to ensure that your concerns and aspirations are directly reflected in the alternatives developed and provide feedback on how public input influenced the decision.	We will look to you for advice and innovation in formulating solutions and incorporate your advice and recommendations into the decisions to the maximum extent possible.	We will implement what you decide.

© IAP2 International Federation 2018. All rights reserved. 20181112\_v1

**Източник:** (с) Международна Асоциация за Обществено участие, [www.iap2.org](http://www.iap2.org). Писмено разрешение, получено от IAP2 на 27 Август 2021

Важно е да се признае, че този спектър не показва „стъпки“, а нива на ангажираност. Следователно идентифицира, както въздействието, което съответното ниво има върху процесите на вземане на

50 Авторско право: Международна асоциация за участие на обществеността, [www.iap2.org](http://www.iap2.org). Получено писмено разрешение от IAP2 на 27 август 2021.



решения, така и нивото на влияние на заинтересованите страни. По-долу накратко са описани начините на участие, включително полезните и безполезните приложения, взети от документа, разработен от онлайн изданието „Организиране на ангажираност“<sup>51</sup>.

■ **Информация:** Целта на процеса на информиране е да „предостави на обществеността балансирана и обективна информация, която да им помогне да разберат проблема, алтернативите, възможностите и/или решенията“. В процеса на информиране участниците са до голяма степен пасивни получатели на информация. Нивото на ангажираност при тази форма е много ниско, тъй като предлагащият субект предоставя едностранчива информация на *заинтересованите страни* без тяхното активно участие. Ангажираността им е инцидентна и не поражда нужните последици. В най-ефективния и ползотворен случай, споделяната с обществеността информация, е възможно най-обективна, точна и основаваща се на факти, а процесът на информиране поддържа обществеността осведомена за причините, мотивиращи решенията на лидери като училищни администратори, обществени длъжностни лица или избрани представители

Процесът на информиране може да стане проблематичен обаче, когато лидерите не са напълно прозрачни и задържат важна или съществена информация, или когато предоставят пристрастна информация с цел погрешно поднасяне на даден проблем и манипулиране на общественото възприятие. В потенциално най-вредното си проявление, процесът на информиране може да се използва като манипулативна тактика за смекчаване на законни обществени опасения или за измама на обществеността да подкрепи решение или политика, които не са в техен интерес. Няма влияние върху решението: всъщност някои участници в проучванията на Dialog не го смятат за реален начин на участие.

■ **Консултацията** е форма на участие за получаване на обратна връзка от *заинтересованите страни* по конкретна тема или анализ на конкретна политика. В рамките на консултацията се предоставя информация за анализ на решение и/или политика и се изискват коментари, предложения и обратна връзка. Инициативата и темите са прерогатив на политическия орган, докато консултациите могат да се отнасят до всички стъпки за напредък на решението, по-специално изготвяне, мониторинг и преразглеждане. Консултацията на *заинтересованите страни* от членовете на борда и техническите лица за разработване и преразглеждане на интервенции е най-популярният метод, който така или иначе държи експертното и светското знание отделно. Поради тази причина участието на бенефициентите ще бъде умерено и ролята на евентуален фасилитатор съвпада повече с тази на изследовател, събиращ информация за населението. В този случай членовете на борда и техническите лица продължават да носят отговорността за вземане на решения.

В своя най-ефективен и полезен вариант, процесът на консултиране подобрява резултатите от процеса на вземане на решения, като дава на държавните служители или училищните директори по-точно разбиране на вярванията, нуждите, опасенията или приоритетите на онези, които ще бъдат засегнати от техните решения.

Процесът на консултиране обаче може да стане проблематичен, когато лидерите получават обратна връзка от обществеността, но не я вземат под внимание, или когато оставят извън процеса важни избирателни групи или заинтересовани групи – като младежи или общности с различен етнически произход.

В най-неблагоприятния си вариант, един неорганизиран процес на консултиране може да отнеме голяма част от времето или ресурсите на обществото, без да доведе до осезаеми резултати или може да бъде манипулативно проектиран, за да накара обществото да почувства, че е чуто, докато всъщност лидерите пренебрегват (или може би никога не са възнамерявали да действат по) препоръките на обществеността. Когато процесите на консултиране са неавтентични или непродуктивни, те могат да подкопаят общественото доверие и това в процеса на вземане на решения или в публичните институции като цяло.

■ **Включването** кара *заинтересованите страни* да участват активно в решенията по проекта и предполага, че техните опасения се разбират и вземат под внимание. В този случай, що се отнася до фазата на консултация, има двустранна връзка и се очаква редовен обмен на гледни точки по време на всички фази на проекта. Техническите лица изготвят предложение за намеса, а бенефициентите го обсъждат и коригират. Чрез този процес техническите лица могат да преразгледат предложението според събраните мнения. Влиянието на *заинтересованите страни* зависи от способността на фасилитатора да остави исканията на участниците да възникнат и от желанието на техническите лица и тези, които отговарят за насърчаването на процеса, да ги изслушат. Техническите лица решават как и до каква степен светското знание може да бъде интегрирано в проекта.

51 Organizing engagement, *Спектър на обществено участие*: <https://organizingengagement.org/models/spectrum-of-public-participation/>.

Правомощията за вземане на решения се разпростират отчасти върху бенефициентите/потребителите, но организаторите са тези, които контролират процеса и евентуално решават да продължат това, което общността предлага.

В своя най-ефективен и полезен вариант, процесът на участие включва членове на обществеността в значими роли (напр. като ги обучава да бъдат фасилитатори или им дава известна степен на лидерски правомощия, като председателстване на комитет), а обществеността е включена от началните етапи на процеса (напр. по време на идентифицирането на проблем и разработването на предложен процес за справяне с проблема) през неговото приключване (напр. отразяване на процеса – какво е работило добре, какво – не е – и оценяване резултатите от окончателното решение).

Процесът на ангажиране обаче може да стане проблематичен, когато лидерите и организаторите не предоставят обучението, образованието, насърчението или други форми на подкрепа, от които обществените участници може да се нуждаят, за да участват пълноценно или компетентно, или когато предоставените възможности за участие на обществеността са неавтентични – например, когато лидерите са политически „принудени“ да включат обществеността в процеса на вземане на решения и след това просто преминават през предложението, или когато лидерите едностранно отменят решенията на участниците, с които не са съгласни.

В най-лошия си вариант, процесът на включване може да бъде умишлено и селективно изключващ с цел овластяване на някои членове, групи или гледни точки пред други, или може да бъде толкова зле управляван, неискрен или дори измамен, че обществеността да започне да изпитва недоверие към онези, които са на ръководни позиции, губят вяра в публичните институции или поставят под въпрос дали всеки процес на участие може да бъде истински.

■ **Сътрудничеството** се постига, когато заинтересованите страни и институциите работят заедно за постигане на цел. На ниво сътрудничество заинтересованите страни са пряко ангажирани във вземането на решения. Сътрудничеството често включва изричен опит за намиране на консенсусни решения. Въпреки това, както при включването, институцията все още е последната, вземаща решения. Степента, до която ще се търси консенсус и колко правомощия за вземане на решения агенцията е готова да сподели, трябва да бъдат изрично посочени. В крайна сметка агенцията ще събере всички получени данни и ще вземе решение.

В своя най-ефективен и полезен вариант, истинските процеси на сътрудничество и партньорства дават на лидерите и участниците равен статус, а тези, които държат властта, споделят с участниците известна степен на контрол, управление или правомощия за вземане на решения.

Процесът на сътрудничество обаче може да стане проблематичен или вреден, когато лидерите използват своята позиция, авторитет, влияние или сила, за да експлоатират или лишат от власт своите партньори. Например, лидерите могат да се възползват от партньорската мрежа от поддръжници, за да спечелят избори или да гласуват, но след това да откажат честните обещания, които са дали по време на кампанията, или лидерите могат да поискат от партньорите да свършат по-голямата част от работата по даден проект, докато самите те извличат повечето от предимствата, финансирането или отличията.

■ **Упълномощаване:** на ниво Упълномощаване, институциите предоставят на обществото възможност да взема решения за себе си. В своя най-ефективен и полезен вариант, процесът на овластяване поверява на обществеността правомощия за вземане на решения и по този начин изгражда по-голямо доверие сред обществото и осигурява необходимите ресурси (напр. политическо образование, социални връзки, обучение, финансиране, устни преводачи, транспорт и т.н.) на членове на обществото, които може да са в неравностойно положение или да не могат да участват без осигурено настаняване или помощ.

Процесът на овластяване може да стане проблематичен или вреден, когато на организации или лица е поверено да управляват процес, а те може да нямат капацитета или ресурсите да управляват компетентно, или когато институционални лидери, професионалисти и експерти се отстранят от процеса на вземане на решения или решаване на проблеми, които изискват институционално ръководство, специализирана експертиза или професионални умения за достигане до успешно заключение или разрешаване.

Докато „овластяването“ често се представя като връх на общественото участие в модели като Спектъра на общественото участие, правителствените агенции рядко организират обществено участие на ниво овластяване, тъй като не им е разрешено да делегират правомощията си за вземане на решения на обществеността и създаването на справедлив, легитимен и приобщаващ процес за овластяване отвъд основното гласуване е сложно и предизвикателно. Освен това, много академици, изследователи и практики пледират овластяването или всеки друг начин на участие или ангажираност да не се разглеждат като универсално или недвусмислено добро, като се има предвид, че всички начини на участие включват, както компромиси, така и потенциални злоупотреби, каквито илюстрират горните примери за отрицателни форми на участие.

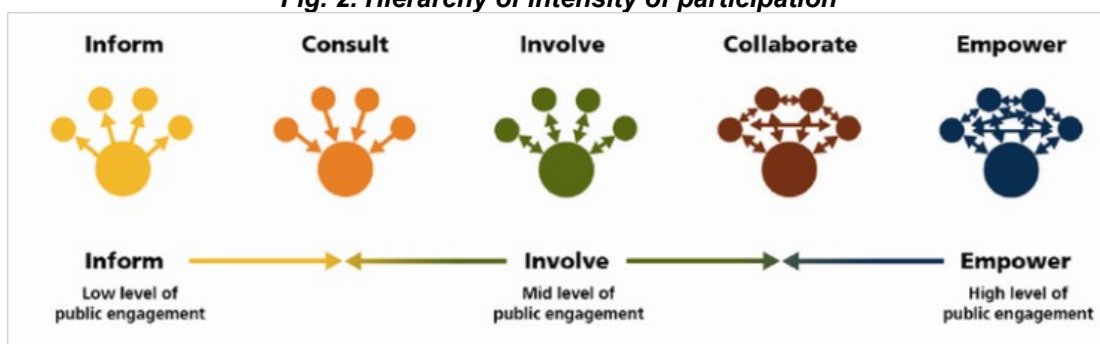
Съществуват обаче отлични инициативи за овластяване, при които гражданите поемат политически задачи. Например, Законът за местните власти от 2011 г. в Обединеното кралство даде на обществените организации и органи законното право да подадат заявление за интерес за управление на местна услуга, ако смятат, че могат да го направят по-ефективно или ефикасно. „Правото на общността на предизвикателство“ е предназначено да създаде общество, в което хората, а не държавата, вземат повече решения по въпроси, засягащи ежедневието им живот и тези на техните общности<sup>52</sup>.

В Нидерландия „Правото на предизвикателство“ също е във възход.

Във Фландрия подобни общности „Право на предизвикателство“ могат да бъдат забелязани в градските публични зони, където общата зеленина се поддържа от квартала и градът осигурява ресурсите. По този начин отделът за поддръжка на града може да намали разходите си за работни часове, а в квартала се създава усещане за общност, докато заедно се грижат за растенията и дърветата.

Различните типологии на ангажираност могат да се развият по йерархия на интензивност на участие, варираща от разпространение на информация до овластяване (фиг. 2).

**Fig. 2. Hierarchy of intensity of participation**



Източник: Международна Асоциация за обществено участие, <https://www.iap2.org><sup>53</sup>

Както отбелязва ЕРА, двата края на спектъра се отнасят до екстремните нива на потенциално обществено влияние, от липсата на възможност за влияние (нивото на информиране) до пълното влияние върху резултата (нивото на овластяване). Тези две нива на обществено участие работят за очертаване на спектъра, но всъщност не са позициите, където се случва най-смисленото обществено участие. На ниво информация, тъй като няма реална възможност за обществено влияние, не се провежда публично участие; то обаче е там, за да напомни, че понякога не може да се направим нищо повече от предоставянето на добра информация на обществеността. В крайната дясна страна на спектъра, овластяването представлява ниво на влияние, което не се използва често за процеси на участие. Повечето агенции законово не са в състояние да делегират правомощията си за вземане на решения, и за да направят това ефективно, ще е необходима много строга програма за обществена информация и изграждане на капацитет. По този начин в средните три нива се осъществява най-същественото обществено участие: консултиране, включване и сътрудничество.

Нито едно ниво на Спектъра не покрива всички политически въпроси. Освен това, програмата за обществено участие може да включва множество нива на обществено участие, както заради различни етапи от процеса, така и защото различните заинтересовани страни ще изберат да се включат на различни нива.

**Fig. 3. The pyramid of engagement**



Source: Our review of Ambrose-Oji et al. (2011)

52 За допълнителна информация относно тази инициатива, също започваща във Фландрия, вижте: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/5990/2168126.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/5990/2168126.pdf); <https://mycommunity.org.uk/understanding-the-community-right-to-challenge>.

53 Международна асоциация за обществено участие Australasia (2016), *Стандарт за осигуряване на качеството за ангажиране на общността и заинтересованите страни*, Викториа, Австралия.

Ambrose-Oji et al.<sup>54</sup> предлага “Пирамида на ангажираността”, представена на фиг.3. Дава следната информация:

- ↳ **По-ниските нива**, по-специално информиране и консултиране могат да обхванат много заинтересовани страни. По-високите нива на участие изискват повече усилия от страна на двете организации. Като цяло по-високите нива на участие привличат по-малко заинтересовани страни; броят на заинтересованите страни в един процес на участие обаче зависи от темата.
- ↳ **По-високите нива** на участие отнемат повече време. Колкото по-високо хората изберат да се „изкачат“ по пирамидата, толкова по-голяма власт имат върху процеса на вземане на решения. Те също така са отговорни пред всички хора от по-ниските нива на пирамидата да:
  - ❖ отделят достатъчно време за процеса;
  - ❖ подготвят и управляват справедлив процес на участие;
  - ❖ представляват интересите на други хора, включително на тези, които може да са трудно достъпни;
  - ❖ избере най-подходящото решение, което отговаря на нуждите на всички хора, които има интерес или могат да бъдат засегнати, включително тези от малцинствените групи;
  - ❖ информират хората за хода на процеса.

Изборът на методи и техники е свързан с целите, които се преследват. Основните цели могат да бъдат систематизирани по следния начин:

- ◆ **Определяне на споделена визия** за работния обект и за проблемите, които трябва да се решат. Различните участници, дори да споделят едно и също местно измерение, могат да принадлежат към различни културни среди и по този начин да придават различни значения на едни и същи събития.
- ◆ **Популяризиране на по-солидни познания сред заинтересованите страни**, на общественото мнение за проекта/интервенцията, която се предвижда да бъде популяризирана, дори с цел разпространение и споделяне чрез няколко комуникационни канала на възможностите, предлагани от изпълнението на проекта.
- ◆ **Насърчаване на обмена между техническите лица и бенефициентите**, отчитайки езика и познанията на различните участници.
- ◆ **Управление на обмена и преговорите между членовете на управляващия орган и бенефициентите** (и паралелна ситуация на страните и конфликт на интереси).
- ◆ **Увеличаване на възможностите за ползване на социален капитал** (създаване на нови взаимоотношения, гражданско сътрудничество, създаване на положителна нагласа).
- ◆ **Разработване на възможни сценарии**.
- ◆ **Проследяване на възникналото предложение**.

Позовавайки се на гореизброените цели, е възможно да се класифицират инструменти и техники, използвани за идентифицираните практики, както за планиране, така и за изпълнение, а именно:

- ✓ инструменти и техники за информиране, с цел повишаване на осведомеността за проекта, като публични срещи и събрания, разказване на истории, методи “open space”, онлайн срещи, е-конференции и форуми, изложби/представяния и т.н., брошури, уебсайтове, бюлетини, пресъобщения, статии във вестници, листовки, новини в социалните медии (Facebook, Twitter и др.)
- ✓ инструменти и техники, насърчаващи изслушването на проблемите на гражданите и групите по интереси като мрежови срещи, семинари и уъркшопове с участие, интернет интерактивни техники, събития в неформална обстановка (като Световно кафене), Q методология, интервюта, проучвания, фокус групи, мозъчна атака, разходка из квартала и др.
- ✓ инструменти и техники, насърчаващи консултациите, например кръгли маси/съвещания, тематични семинари, областни лаборатории, електронни форуми, Q методология, метод акваруим, метод Delphi, конференция свързана с проучвания, бъдещо проучване, реално планиране, отворени космически технологии, Световно кафене, лаборатории за дизайн на проекти, метаплан, SWOT анализ, фокус върху решението и др.
- ✓ инструменти и техники за конструктивно интегриране, постигане на съвместни заключения и насърчаване на процеси на обсъждане, *като дизайн, ръководен от потребителите; съвместен уеб-базиран дизайн; творческо мислене чрез медии, отворени иновации и т.н.*) и/или използване на инструменти за дигитализация (като приложения, платформи и т.н.), местни срещи, граждански журита, съвещателни анкети, метод “Crowd wise”, игра с карти detox, заинтересовани страни като членове на борда за вземане на решения и др.

54 Ambrose-Oji B. et al. (2011), *Обществено ангажиране в горското стопанство: Инструментарий за обществено ангажиране в планирането на горите*: [https://www.forestresearch.gov.uk/documents/2350/Toolbox\\_introduction.pdf](https://www.forestresearch.gov.uk/documents/2350/Toolbox_introduction.pdf).

Техниките и инструментите могат да бъдат описани според различните нива на участие (определеният по-горе „спектр“).

**Табл. 1. Форми, цели, инструменти и техники, свързани с вида участие**

Вид	Форми	Цел	Примерни инструменти и техники
<b>Информирание на заинтересованите страни</b>	<i>Предимно еднопосочен поток от информация от инициатор към заинтересована страна</i>	Насърчаване на осведомеността на заинтересованите страни и общественото мнение относно проекта/интервенцията, която трябва да се популяризира; разпространява споделена визия за работния обект и за проблемите, пред които трябва да се изправи	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Информационен лист</li> <li>◆ Брошури и листовки</li> <li>◆ Уебсайтове</li> <li>◆ Съобщения</li> <li>◆ Бюлетени</li> <li>◆ Прессъобщения</li> <li>◆ Вестник</li> <li>◆ Статии</li> <li>◆ Новини в социалните медии</li> <li>◆ Електронни конференции и форуми</li> <li>◆ Публични срещи и събрания</li> <li>◆ Ден на отворени врати</li> <li>◆ Образователни програми</li> </ul>
<b>Консултиране на заинтересованите страни</b>	<i>Двупосочен поток от информация, насочен основно към събиране на мнения и предложения (без задължение за интегриране на мненията на заинтересованите страни при вземането на решения)</i>	Насърчаване на обмена между техническите специалисти и бенефициентите, като се обръща внимание на езиците и знанията на различните участници	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Обществен коментар</li> <li>◆ Фокус групи</li> <li>◆ Мозъчна атака</li> <li>◆ Проучвания</li> <li>◆ Дълбочинни интервюта</li> <li>◆ е-Консултиране</li> <li>◆ Публични срещи</li> <li>◆ Интернет интерактивни техники</li> </ul>
<b>Участие на заинтересованите страни</b>	<i>Заинтересованите страни имат решаваща роля за генериране на знания, често чрез участие в изследователски процес</i>	Насърчаване и управление на обмена и преговорите между членовете на борда и бенефициентите, за да се гарантира, че обществените опасения и стремежи се разбират и вземат под внимание	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Съвещателно анкетиране</li> <li>◆ Разработване на сценарий с участието на заинтересованите страни</li> <li>◆ Областни лаборатории</li> <li>◆ Технология „Отворено пространство“</li> <li>◆ Световно кафене</li> <li>◆ Лаборатории за дизайн на проекти</li> <li>◆ Метаплан</li> <li>◆ Solution focus</li> <li>◆ Работни групи</li> <li>◆ Форуми</li> <li>◆ Дискусионна анкета</li> <li>◆ Панели</li> <li>◆ е-Консултиране</li> <li>◆ Дизайн мислене</li> </ul>
<b>Сътрудничество със заинтересованите страни</b>	<i>Заинтересованите страни участват в анализа, планирането на действия, вземането на решения или подготовката на</i>	Поддържане на положителен дух на доверие между администрацията и заинтересованите страни; Разработване на общи сценарии;	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Граждански консултативни комитети</li> <li>◆ Бордове за вземане на решения с множество заинтересовани страни</li> <li>◆ Улеснени форми за постигане на консенсус</li> <li>◆ Вземане на решения с</li> </ul>

Вид	Форми	Цел	Примерни инструменти и техники
	<i>политически решения Съвместен дизайн: участие на заинтересованите страни в идентифицирането и формулирането на обществени предизвикателства, участие в разработването на изследователски програми, въпроси, схеми за финансиране</i>	прилагане и споделяне предложения за стратегически опции и за определяне на заключение на проекта и/или продукти и/или услуги, предвидени от проекта	участие ◆ Съвещателно анкетиране ◆ Референтни групи ◆ Консултативни комитети ◆ Кръгли маси по политически въпроси
<b>Овластяване на заинтересованите страни</b>	<i>Заинтересованите страни са собствениците на политическото решение</i>	Предоставяне на възможност на общностите и заинтересованите страни да вземат решения и прилагат решения/резултати [често в рамките на определени насоки].	◆ Граждански журита ◆ Гласувания ◆ Делегирано решение ◆ Управителни комитети ◆ Комисии по качество ◆ Бордове ◆ Управление чрез участие ◆ Постоянни стратегически комисии ◆ Хакатон

Както показаха проучванията на Dialog, познаването на възможностите, съдържащи се в „кутията с инструменти“, не се приема за даденост. С цел подобряване на знанията на партньорите по Dialog относно инструментите и техниките, които могат да се използват в Плана за действие, следващите „Насоки за модел на методи на участие“ ще предоставят приложение с най-често използвани инструменти и техники. За всеки от тези инструменти ще бъдат изяснени: описание на инструмента/техниката; цел на прилагане; резултати и продукти; ниво на участие на заинтересованите страни/обществеността; ангажирани заинтересовани страни в процеса на прилагане на инструмент/техника; специфични силни и слаби страни; времева рамка за прилагане на инструментите и техниката; умения, необходими за правилното прилагане на инструмента/техниката.

#### 1.4 АНГАЖИРАНост НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ

Важен оперативен елемент на модела е идентифицирането на заинтересованите страни в първата фаза на процеса на ангажиране. Буквално, заинтересована страна („да притежава дял“) означава да е собственик на или да има интерес към ценни книжа. По принцип заинтересованата страна е субект (човек, организация или група от хора), който вярва, че има „право“ да влезе в отношения с конкретна организация. Субект, чиито мнения или решения, чиито нагласи или поведение могат обективно да благоприятстват или възпрепятстват постигането на конкретна цел на организацията<sup>55</sup>.

Заинтересованите страни могат да бъдат разделени в три основни макро-категории:

- **обществени институции:** местни териториални органи, агенции (консорциуми, търговски камари, здравни дружества, агенции за опазване на околната среда, университети и др.), дъщерни дружества и дружества, в които се инвестира;
- **организиранни групи:** групи за натиск (профсъюзи, търговски асоциации, политически партии и движения, средства за масова информация), местни асоциации (културни, екологични, потребителски, социални, спортни или развлекателни групи и др.);
- **неорганизиранни групи:** граждани, колектив (съвкупността от граждани, които съставляват местната общност) или потребител (т.е. потребителите на продукти или услуги).

Участието на заинтересованите страни се отнася до включването на различни заинтересовани страни, които могат да повлияят или са повлияни от резултатите от процесите на изготвяне на

<sup>55</sup> Bisio L. (2005), Идентифициране на заинтересованите страни:

[http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/www.urp.it/sito-storico/potawatomi.netribe.it/urpdegliurp/Sezione.jsp-idSezione=783.html#\\_ftn1](http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/www.urp.it/sito-storico/potawatomi.netribe.it/urpdegliurp/Sezione.jsp-idSezione=783.html#_ftn1)

политики и вземане на решения. Участниците, от своя страна, трябва да са наясно каква роля се очаква от тях в конкретен процес на участие, и тогава могат да съвместяват различни роли - например, на граждани и потребители в обсъжданията на публичните услуги.

За да се признае важната роля на гражданите и потребителите в създаването на по-добри обществени услуги, е въведен новият термин "съпроизводители". Смята се, че за участниците може да се окаже сложно да се държат по различен начин, когато играят като граждани (напр. опазвайки общественото благо) или като потребители (защитавайки собствените си интереси като потребители на услуги).

Като цяло приемаме, че **няма фиксирани правила** за подбор на участниците. С други думи, идентифицирането на участниците ще зависи от вида на политиката, целта, контекста и характеристиките на референтната общност. Партньорът по Dialog от Фландрия твърди: „Важно е заинтересованите страни да имат общо с темата. Не избирайте хора на случаен принцип само заради участието. Направете подбор на хора, които са засегнати или се интересуват от темата или които са ангажирани с темата или са експерти. Например, ако проектът се отнася до кварталите, ясно е, че трябва да поканите представители на кварталите за участие. Понякога получавате проекти, в които има хора, желаещи да се включат във всякакъв вид процеси на участие. Правят го за разнообразие, но не допринасят конструктивно за процеса. При всеки процес на участие трябва да се запитате: Кой е засегнат от това решение? Тези хора ще бъдат вашите основни заинтересовани страни”.

Проучванията на проект Dialog показват, че в някои случаи, социалният капитал е привилегирован, докато в други случаи, икономическият или човешкият капитал на участниците се считат за по-важни. Както сме били свидетели, много респонденти се оплакват, че правителствата избират заинтересованите страни, които имат най-голямо власт или влияние, изключвайки други подходящи групи (като уязвими групи или неорганизирани групи).

“Насоките за модел на методи на участие”- които ще бъдат разработени на база на предложения модел на участие, ще осигурят някои примерни стратегии за набелязване и избор на заинтересовани страни.

**ПРЕГЛЕД**

По проект DIALOG беше проведено местно проучване, целящо да:

- ◆ *идентифициране на инструменти и методи, които заинтересованите страни възприемат като ефективни за тяхното участие в политики и/или активиране на проекти*
- ◆ *улесняване на изпълнението на Плана за действие от всеки партньор, планиран във втората фаза на проекта Dialog.*

*Допълнителна цел на проучванията беше да се прецизират „Моделът на процеси и методи на участие“ (използван в „Синтезиран работен документ за сравнителен анализ на най-добри практики“) и „Насоки за модел на методи на участие“, като и двете имат за цел да съпътстват фазата на изпълнение на Плана за действие на Dialog.*

За да позволи приемането на обща методология, Автономна провинция Тренто (Водещ партньор), с подкрепата на Научния комитет, подготви следните инструменти за проучване:

- два структурирани въпросника: по един, адресиран до персонала на всеки от партньорите по Dialog, отговарящ за определянето и изпълнението на Плана за действие, планиран във втората част на проекта Dialog; един адресиран до други заинтересовани страни, които могат да бъдат включени в дефинирането/изпълнението на Плана за действие;
- „Оперативен план на проучването на заинтересованите страни“, целящ да определи стъпките и резултатите от проучванията и организиран по следния начин: контекстуализация на проучванията, цели, фази (споделяне на инструментите за проучване между партньорите, настройка и провеждане на проучвания по места от всеки партньор по проекта, събиране на информация, обработка и анализ на информация, график на дейностите);
- два „Образеца на доклад за проучване“, насочени към подпомагане на партньорите при изготвянето на отчети за резултатите от проучванията.

Проучванията бяха проведени през месеците април-май 2021 г. и резултатите бяха обсъдени и споделени на Управителната среща от 30 юни 2021 г.

Както е показано в таблица 1 по-долу, проучванията достигнаха общо 148 лица, разпределени както следва:

- 14 респонденти имат отговорни роли в дефинирането/изпълнението на Плана за действие;
- 134 респонденти са заинтересовани страни, които могат да бъдат включени в дефинирането/изпълнението на плана за действие.

*Таблица – Респонденти, включени в проучванията, осъществени от всеки Партньор*

<b>Партньори по проекта</b>	<b>Проучване от партньорите по проекта</b>	<b>Проучване заинтересовани страни</b>
<i>Автономна провинция Тренто, Италия</i>	2	23
<i>Търговско-промишлена палата Враца, България</i>	4	32
<i>Министерство на федералните и европейски въпроси и регионално развитие – Долна Саксония, Германия</i>	2	15
<i>Департамент на образованието, културата и спорта- Кантон Тичино, Швейцария</i>	4	15
<i>Съвет на общностите на Кастилия, Ла Манча, Испания Junta de</i>	1	23
<i>Европейски Социален Фонд, Белгия</i>	1	26
<b>Общо</b>	<b>14</b>	<b>134</b>

Планирано е изпълнението на 10 Плана за действие, формулирани, както следва:

- 2 Плана за действие за Автономна провинция Тренто
- 1 План за действие за Търговско-промишлена палата Враца
- 1 План за действие за Министерството на федералните и европейски въпроси и регионалното развитие - Долна Саксония
- 3 Плана за действие за Департамент на образованието, културата и спорта- Кантон Тичино



- 2 Плана за действие Съвет на общностите на Кастилия, Ла Манча
- 1 План за действие за ЕСФ Фландрия, Белгия

Основните резултати от проведените проучвания са представени в следващия параграф. Следователно докладите, изготвени от всеки партньор във връзка с проучването, адресирано до заинтересованите страни, са докладвани, предшествани от кратко въведение относно основните характеристики на плановете за действие, които ще бъдат изпълнени в следващата фаза на Проекта.

## ОСНОВНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРОУЧВАНИЯТА. ДОКЛАДИ, ПРЕДОСТАВЕНИ ОТ ПАРТНЬОРИТЕ ПО DIALOG

### ➤ Автономна провинция Тренто (Италия – Водещ партньор)

Автономна провинция Тренто възнамерява да изпълни два Плана за действие:

1. Първият има за цел да засили и подобри диалога между участниците, включени в дефинирането на Споразумения за рамкиране на програма или в съответните стратегии за устойчиво и активно местно развитие на маргиналните територии. Планът е включен в „Национална стратегия за развитие на вътрешните райони“, вече описана в предишния „Синтезиран работен документ за сравнителен анализ на най-добри практики“. Областите на интервенция са: социален диалог, благосъстояние и социално сближаване, местно развитие. По отношение на ролите и функциите на заинтересованите страни, които ще бъдат включени в Плана за действие, са посочени 5 отговорни субекта, които споделят структурата и съдържанието на инструмента за политическо действие: 2 местни администрации, 1 субект от профсъюзната част, 1 субект от страна на работодателя и 1 представител на гражданството
2. Вторият план за действие е свързан с „Платформата за сътрудничество в дигиталната сфера“ (също представена в гореспоменатия доклад), която е идентифицирана като най-добра практика и утвърдена от местните участници и партньори на проекта INTERREG EUROPE „Dialog“. Това е методология за сравнение и участие, която се поддържа от инструменти за цифров диалог. В тази платформа и в приложението ѝ присъстват всички изисквания за диалог, дефинирани от проекта: информация, консултация, участие, сътрудничество. Благодарение на сравнението с други практики, планът за действие има за цел да подобри елементите на „участие“ на тази платформа. Областите на интервенция са: социален диалог, благосъстояние и социално сближаване.

Във връзка с критериите, които ще бъдат използвани за подбор на заинтересовани страни, които да бъдат включени в Плана за действие, тези, които се считат за най-подходящи, са:

- Ниво на интерес и интерес от участие
- Ниво на представителност по отношение на конкретната представена категория
- Капацитет за стартиране и насърчаване на промените
- Капацитет за предоставяне на подкрепа в натура
- Капацитет за поддържане на дискусия и обществен диалог
- Опит от участие в други подобни процеси
- Ниво на признателност и доверие от страна на участващата администрация
- Способност за влияние върху общественото мнение

Изследването включваше двама представители на Автономната провинция Тренто, а именно директора на Службата за ресурси и териториално развитие на Европейския съюз, който ще отговаря за координирането на плановете за действие, и служител. И двамата респонденти считат за полезно във връзка с изпълнението на Плана за действие да се приеме стратегия за сътрудничество между много заинтересовани страни

Относно План за действие № 1, те подчертават следното: „без рационален, споделен и функционален процес на диалог между множество участници съществува риск стратегиите за местно развитие да се определят само от местните публични администрации“. И двамата представители заявиха, че заинтересованите страни трябва да бъдат включени във фазата на оценка; останалите фази – Дизайн на проекта, Оперативно планиране, Изпълнение и мониторинг – са посочени само от един интервюиран.

Изследването включваше двама представители на автономната провинция Тренто, а именно директора на Службата за ресурси и териториално развитие на Европейския съюз, който ще отговаря за координирането на плановете за действие, и служител. И двамата респонденти смятат, че приемането на стратегия за сътрудничество между много заинтересовани страни с цел изпълнение на плановете за действие е много полезно. За план за действие № 1 те подчертават следното: „без кодифициран, рационален, споделен и функционален процес на диалог с множество участници, рискът е стратегиите за местно развитие да се определят само от местните публични администрации

с нарастваща или разделена логика“. И двамата представители заявиха, че заинтересованите страни трябва да бъдат включени във фазата на оценка; останалите фази – Проектиране на проекта, Оперативно планиране, Изпълнение и мониторинг – са посочени само от един интервюиран.

### **Доклад от проучването на заинтересованите страни**

В проучването участваха **23** заинтересовани страни, предимно **мъже** (56,5%). Повечето от тях са на възраст между 45 и 64 години (56,5%) и между 35 и 44 години (26,1%); само 3 лица са под 35 години и само едно е над 64 години. По отношение на образователния им статус, 8 от 10 интервюирани лица имат завършена образователна степен или висше образование, само 5 от тях имат диплома за средно образование.

По отношение на заетостта, повечето от заинтересованите страни са представители на автономна провинция Тренто и местни органи (7) - включително Общностите на Долината - на работодатели от селскостопанския сектор, асоциация Artcraft, ASAT и Confcommercio - и на профсъюз като Coldiretti, Impresa Verde TAA, CGIL, Cisl и Uil; останалите заинтересовани страни представляват организации на гражданското общество (2) или Третия сектор (1), както и 2 експерти.

Ако разгледаме секторите на работа на интервюираните, най-представителна е категорията на бизнес услугите (42,9%); останалите посочени от интервюираните лица сектори, са селско стопанство, технически-финансов сектор, предоставяне на информация и консултации, услуги за фирми за художествени занаяти, бизнес стратегия и обществен диалог, обучение и консултиране и кооперативен бизнес. Следват публичната администрация (33,4%), индустриалният сектор (4,7%); 4 интервюирани лица избраха „друго“, което включва консултиране, техническа помощ и профсъюзно консултиране.

16 заинтересовани страни потвърдиха, че имат предишен опит с процеси на участие. В 8 случая (от 16) участията са били многобройни, в останалите 8 случая са били единични. Някои от посочените проекти/процеси на участие са следните:

- ✓ Дуално обучение
- ✓ Процес на участие със заинтересовани страни, представители на институциите и частния сектор, в процеса на европейското законодателство в Европейския парламент (диалог и дискусия по изменения, технически досиета и политически документи);
- ✓ „Инициативи за анимация“ на местната общност, които имат за цел да активират ресурсите на общността във връзка с цели, които общността счита за важни и които насърчават вътрешното сближаване и капацитета за справяне с външни предизвикателства (например изграждане на общност за благоденствие, насърчаване на културни действия, осъществяване на спортни инициативи, ...)
- ✓ Социално планиране;
- ✓ Съвместно проектиране на европейски и международни проекти, установяване на международни партньорства, участие в работни маси с много заинтересовани страни;
- ✓ Общи твърдения;
- ✓ Консултации между социалните звена и публичната администрация; дефиниране на документ за интервенции в трудовата политика (провинциална комисия по заетостта и Агенция по труда);
- ✓ Участие в Комитета по социално програмиране на АПТ;
- ✓ Създаване на Фонд за солидарност на Трентино.

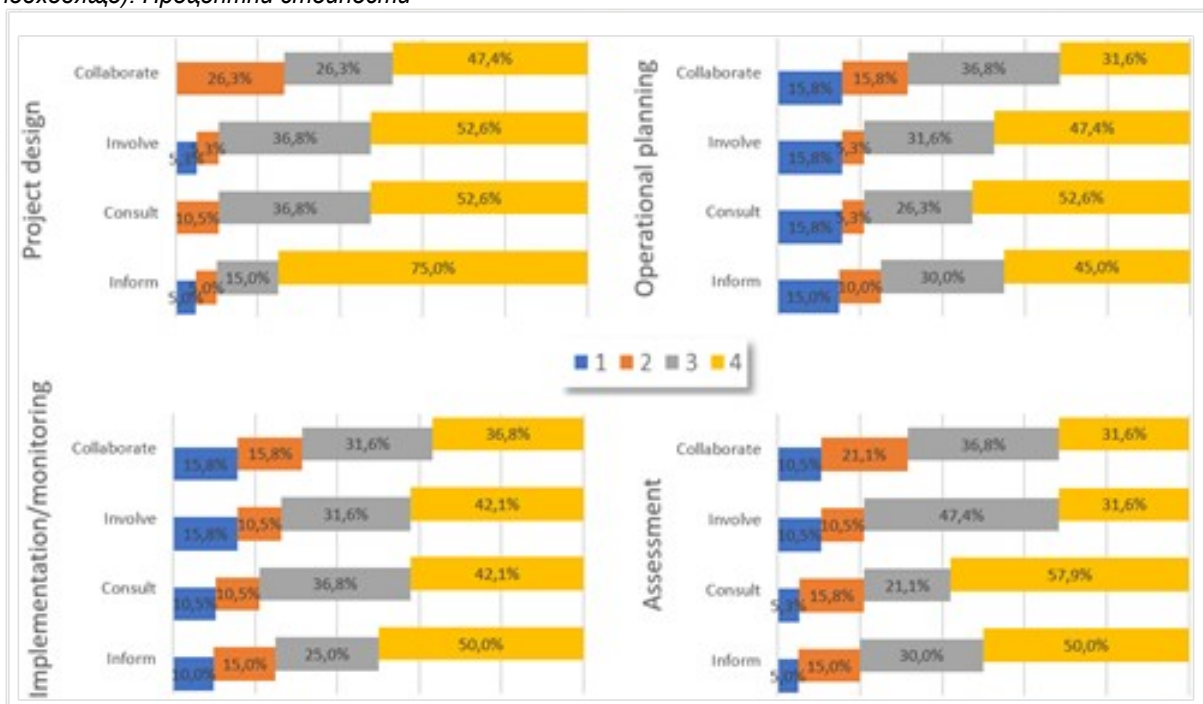
Някои интервюирани подчертаха, че активирането на процеса на участие е присъщо на работната дейност, извършвана от търговска асоциация.

Приемането на стратегия за сътрудничество с множество заинтересовани страни за идентифициране на възможни решения за справяне с конкретен проблем (икономически, социален или екологичен) се счита за много полезно (81%), сравнително полезно (19%). По-специално, мнозинството от интервюираните считат фазата на проектиране за най-подходяща за включване на заинтересованите страни (73,9%), следвана от фазите на изпълнение/мониторинг и оценка (65,2%), докато участието им в оперативното планиране се оказва подходящо за 60,9% от интервюираните.

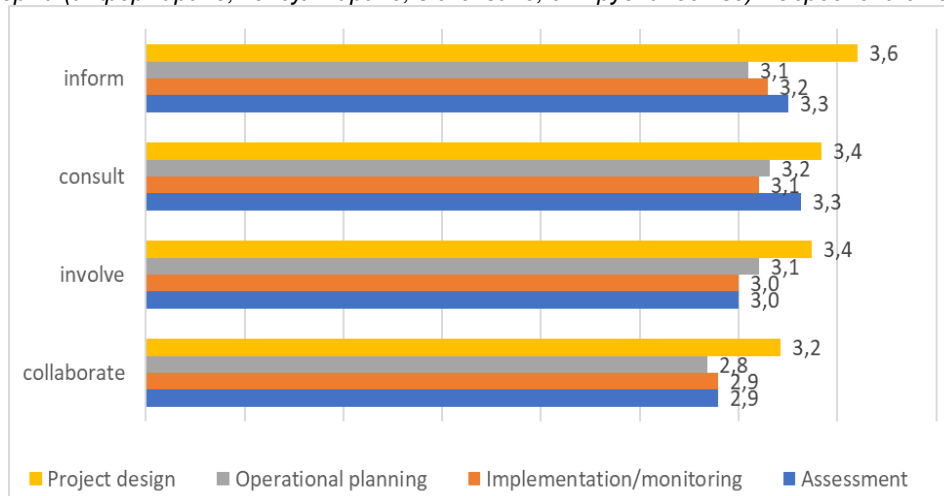
Графика 1 отчита нивото на участие – измерено според 4-те нива на информиране, консултиране, включване, сътрудничество – което се счита за подходящо за всяка фаза на проекта. Диапазонът на оценките беше от 1 - изобщо не е подходящо до 4 - наистина подходящо за всяка фаза и ниво на участие и до възможността да се включат други заинтересовани страни. Едно от първите възникващи съображения е, че в съответствие с гореспоменатото във фазата на проектиране на проекта, последвана от тази на оценка и изпълнение/мониторинг, интервюираните са посочили по-високи точки. Тази графика показва допълнителен резултат, съгласуван със забележките в *доклада за сравнителен анализ*: за всяка фаза на проекта по-високите точки са свързани с по-ниските нива на участие – информиране и консултиране – докато *нивото на включване и сътрудничество* се счита за подходящо във всички случаи от по-малък процент от интервюираните.

Графика 2 по-долу, внася допълнителна яснота, като показва средни оценки, дадени от интервюираните. Като цяло, това е да подсили значението на активирането на процеса на участие, потвърдено от особено високи средни резултати, вариращи от 2,8 до 3,6 по скала от 1 до 4. Графиките подчертават, че при най-високите нива на участие - сътрудничество и включване - средните резултати са по-ниски в сравнение с нивото на *информиране* и *консултиране*. Освен това, във фазата на дизайн на проекта, интервюираните обмислят възможността да активират процесите на участие в по-голяма степен в сравнение с други фази.

Графика 1 – Отчитайки различните фази на Плана за действие (дизайн на проект, оперативно планиране, изпълнение, оценка) кое е най-подходящото ниво за включване на заинтересованите страни предвид следните 4 форми (информиране, консултиране, включване, сътрудничество)? Посочете в съответното поле стойности от 1 до 4 (1 Много подходящо; 2 Задоволително подходящо; 3 Неподходящо; 4 Крайно неподходящо). Процентни стойности



Графика 2 - Предвид различните етапи на Плана за действие (дизайн на проект, оперативно планиране, изпълнение, оценка), коя считате за най-подходяща за включване на заинтересованите страни, отчитайки следните 4 форми (информиране, консултиране, включване, сътрудничество)? Осреднени стойности



Особено интересен е анализът на отговорите, които интервюираните дават относно проблемите/трудностите, срещани по време на управлението на процеса на участие. Броят на интервюираните е 12. Обобщено, коментарите им са, както следва:

### **Подбор**

1. Липса на информация относно общия преглед и целите на проекта по време на първоначалната информационна фаза и на „набирането“ на заинтересовани страни
2. Картографирането и идентифицирането на заинтересованите страни е твърде зависи по-скоро от представителността им, отколкото към техните компетенции и опит, свързани с проекта

### **Комуникация**

3. Комуникацията от предлагащите административни структури до заинтересованите страни не е ясна (прекомерна употреба на технически жаргон), често е непълна и бърза. Рискът от тези недостатъци на комуникацията съществува, когато е налице информационна асиметрия сред заинтересованите страни както и с мениджъра на процеса.

### **Преговаряне**

4. Трудности при предлагането от страна на администрация, отговаряща за управлението на процеса на участие, при синтезирането на различните предложения и при намирането на баланс между гледните точки на различните заинтересовани страни.
5. Критични моменти при организирането на дискуссионни групи и при споделянето на резултатите от мониторинга

### **Приемственост**

6. Внимание и капацитет за поддържане на високо ниво на участие и интерес от страна на заинтересованите страни, в частност за средносрочни и дългосрочни проекти

### **Устойчивост**

7. Широко обхватна устойчивост от някои заинтересовани страни чрез ясно изразяване на мнението им поради страха от противопоставяне на предлагащата администрация. Това се случва особено по време на фазата на проектиране на проекта.

### **Друго**

8. Прекомерна употреба на процеса на участие в рамките на една и съща територия и в едни и същи периоди от време по отношение на заинтересованите страни. Това създава риск от по-малка ангажираност на заинтересованите страни в сравнение с това, което те могат да изразят при по-балансирано условия.
9. Широко разпространена тенденция от страна на заинтересованите страни да фокусират интереса и ангажимента си (понякога и по начин, изключващ други участници) върху фазите на проекта, от които са най-заинтересовани, а не да вземат предвид целия проект и партньорство.
10. Липса на данни и задълбочен анализ, полезен за споделяне на цели, инструменти за изпълнение, инструменти за мониторинг и оценка.

Интервюираните подчертаха трудностите, които срещат в процеса на идентифициране на заинтересованите страни. Всъщност проучването анализира преценките, отнасящи се до важноста на 17 критерия, които могат да ръководят този процес, със скала, варираща от 1-ниска важност до 5-висока важност. Същите са групирани в 4 измерения:

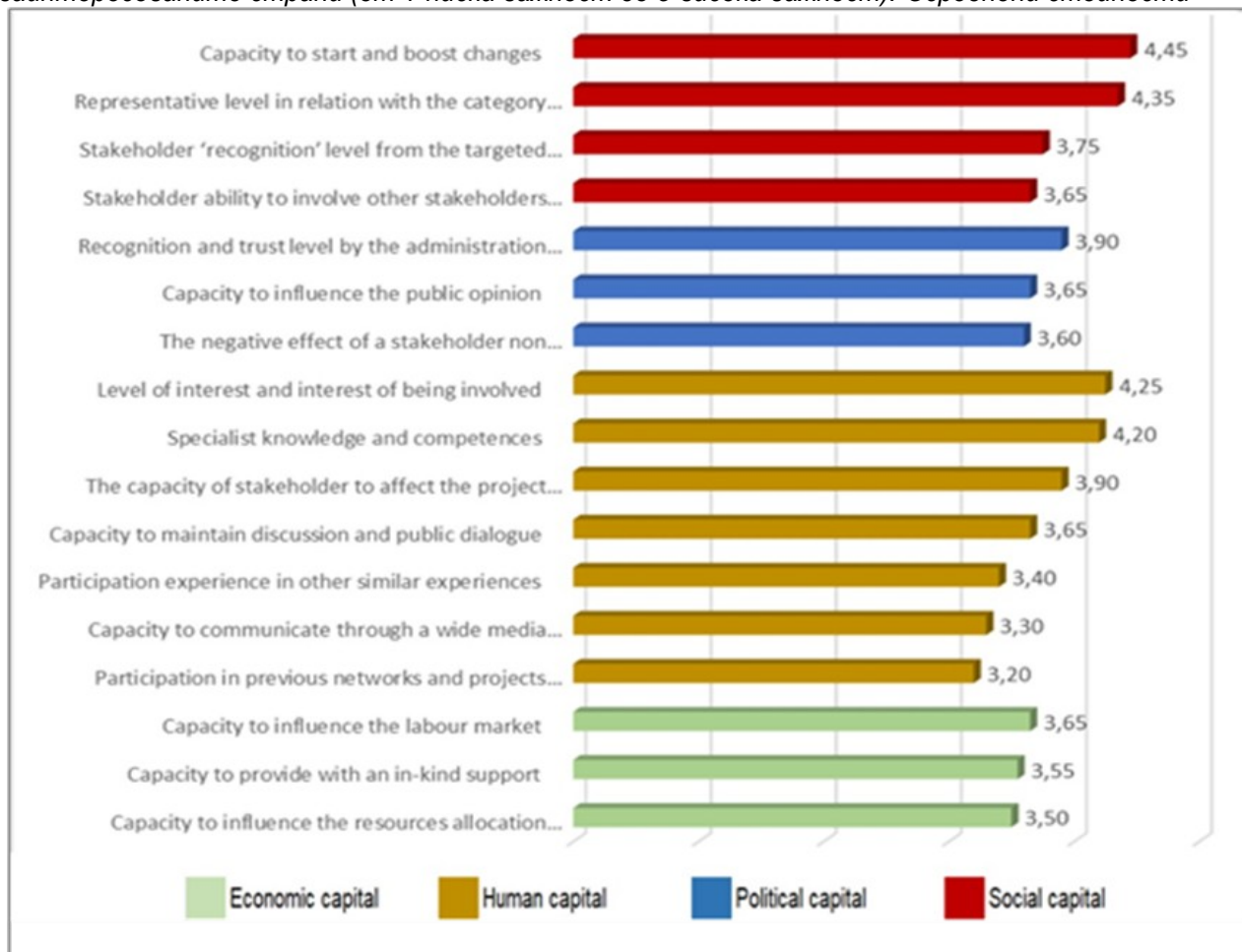
- **Измерение на социалния капитал** - фокус върху нивото на свързаност и власт към мрежата на всяка заинтересована страна. Социалният капитал предполага и ниво на признателност на общността към всеки заинтересован участник.
- **Измерение на икономическия капитал**, фокусирано върху капацитета на анализирания заинтересовани страни да допринесат икономически за процеса, било то като донор, като мултипликатор на ресурси или като участник на пазара на труда.
- **Измерение на човешкия капитал**, фокусира се върху уменията и знанията, които притежават представителите на идентифицираните заинтересовани страни в конкретната област на интерес на разглеждания процес. Измерението на човешкия капитал също включва капацитета на заинтересованата страна ефективно да споделя собствените си знания/умения в полза на общността.
- **Измерения на политическия капитал**, оценяващи нивото на доверие на публичната власт към заинтересованите страни, както и собствения капацитет на заинтересованите страни за политическа позиция по разглежданата тема.

Анализът на отговорите на заинтересованите ни страни подчерта важноста на всички изброени критерии: всъщност минималната оценка е 3,2. Измерението на социалния капитал обаче се счита за най-важно, тъй като средният резултат от различните критерии е 4,05; съответно, икономическият капитал се счита за по-малко важен (3,57), а измеренията на човешкия и политическия капитал имат междинно значение (съответно 3,70 и 3,72).

Графика 3 е по-прецизна и илюстрира най-важните критерии, избрани от заинтересованите страни: капацитет за стартиране и „засилване“ на промяната и нивото на представителност във връзка с представената категория (социален капитал); специфични знания и компетенции и ниво на интерес,

желание за участие и капацитет на заинтересованата страна да повлияе на дейностите по проекта и да подобри неговия резултат; (човешкия капитал); ниво на „признателност“ и доверие от участващите администрации (политически капитал).

Графика 3 – Преценка за важността на следните критерии в процеса на идентифициране на заинтересованите страни (от 1-ниска важност до 5-висока важност). Осреднени стойности



Следващите два въпроса на проучването имат за цел да анализират потенциалната ефективност на серия от методи, инструменти и техники, диференцирани според фазата на процеса на участие. Използвани са две таблици, едната за дизайн на проекта, другата за фазата на изпълнение. Интервюираните бяха помолени да посочат за всяка от 20-те предложени техники и за 4-те нива на участие (информирание, консултиране, включване, сътрудничество) точки от 1-малко ефикасно до 5-много ефикасно.

Едно от първите съображения е, че много въпроси не получиха отговор. По-конкретно, 5 от интервюираните лица изобщо не отговориха, а други не дадоха отговор на всички въпроси. Липсващите стойности варират от 26,1% до 56,5%, според конкретния въпрос. Хипотезите могат да бъдат две, а именно предложените техники са били непознати или липса на време за попълване на анкетата. Последното изглежда по-вероятно, тъй като и двата инструмента, дори и най-известните (като уеб сайт и изготвяне на брошура), също са без точки и липсващите данни по втория въпрос, свързан с фазата на внедряване, са по-високи (табл. 1). Друга достойна хипотеза може да се отнася до разпределението на участието на заинтересованите страни между 4-те нива – информирание, консултиране, включване и сътрудничество – чиито различия не се разбират веднага.

Таблица 1 – Липсващи стойности на въпросите, свързани с евентуалната ефективност на методи, инструменти и техники. Процент от общите анкетирани

Инструменти, техники	Ниво на ангажираност	Дизайн на проекта	Изпълнение	Инструмент и, техники	Ниво на ангажиране	Дизайн на проекта	Изпълнение
Изработка на брошури и плакати	Информирани	26,1	43,5	Общи онлайн методи (семинари и т.н.)	информирани	26,1	43,5
	Консултирани	39,1	52,2		консултирани	30,4	47,8
	Включвани	39,1	47,8		включвани	30,4	47,8
	Сътрудничество	39,1	52,2		сътрудничество	30,4	52,2
Информация за специфичните интереси на заинтересованите страни	Информирани	26,1	43,5	Методи за одит, с използван е на индивидуални техники	информирани	30,4	43,5
	Консултирани	34,8	47,8		консултирани	30,4	47,8
	Включвани	34,8	52,2		включвани	30,4	47,8
	Сътрудничество	39,1	52,2		сътрудничество	30,4	52,2
Публикуване на дневен ред, доклади и други свързани материали	Информирани	30,4	39,1	Методи за одит, с използване на индивидуални количествени техники	информирани	30,4	43,5
	Консултирани	34,8	52,2		консултирани	30,4	47,8
	Включвани	34,8	52,2		включвани	30,4	47,8
	Сътрудничество	39,1	56,5		сътрудничество	30,4	47,8
Уеб сайт	Информирани	26,1	43,5	Методи за одит, с използван е на индивидуални качествен и техники	информирани	30,4	43,5
	Консултирани	34,8	52,2		консултирани	30,4	47,8
	Включвани	30,4	52,2		включвани	30,4	47,8
	Сътрудничество	30,4	52,2		сътрудничество	30,4	47,8
Специализирани платформи / Приложения	Информирани	26,1	43,5	Проучване-действие	информирани	30,4	43,5
	Консултирани	34,8	52,2		консултирани	34,8	47,8
	Включвани	34,8	52,2		включвани	30,4	43,5
	Сътрудничество	34,8	52,2		сътрудничество	30,4	47,8
Мейлинг листа	Информирани	34,8	43,5	Групови техники	информирани	30,4	43,5
	Консултирани	34,8	47,8		консултирани	34,8	47,8
	Включвани	30,4	52,2		включвани	34,8	47,8
	Сътрудничество	30,4	52,2		сътрудничество	34,8	47,8
Бюлетин	Информирани	26,1	43,5	Техники за преговаряне	информирани	34,8	43,5
	Консултирани	34,8	52,2		консултирани	39,1	47,8
	Включвани	34,8	52,2		включвани	39,1	47,8
	Сътрудничество	34,8	52,2		сътрудничество	39,1	47,8
Социална медия	Информирани	30,4	43,5	Техники за управление на конфликти	информирани	30,4	43,5
	Консултирани	30,4	52,2		консултирани	34,8	47,8
	Включвани	34,8	52,2		включвани	34,8	47,8
	Сътрудничество	34,8	52,2		сътрудничество	34,8	47,8
Събития/ семинари/ Конференции Присъствени и онлайн	Информирани	26,1	43,5	Създаване на комитети с много заинтересовани страни	информирани	30,4	43,5
	Консултирани	30,4	47,8		консултирани	34,8	47,8
	Включвани	30,4	56,5		включвани	30,4	47,8
	Сътрудничество	30,4	56,5		сътрудничество	34,8	47,8
Общи методи присъствени работилници, събития	Информирани	26,1	43,5	Бюджетиране с участие на гражданите	информирани	30,4	43,5
	Консултирани	30,4	43,5		консултирани	34,8	47,8
	Включвани	30,4	43,5		въвлечани	34,8	47,8
	Сътрудничество	30,4	47,8		сътрудничество	34,8	47,8

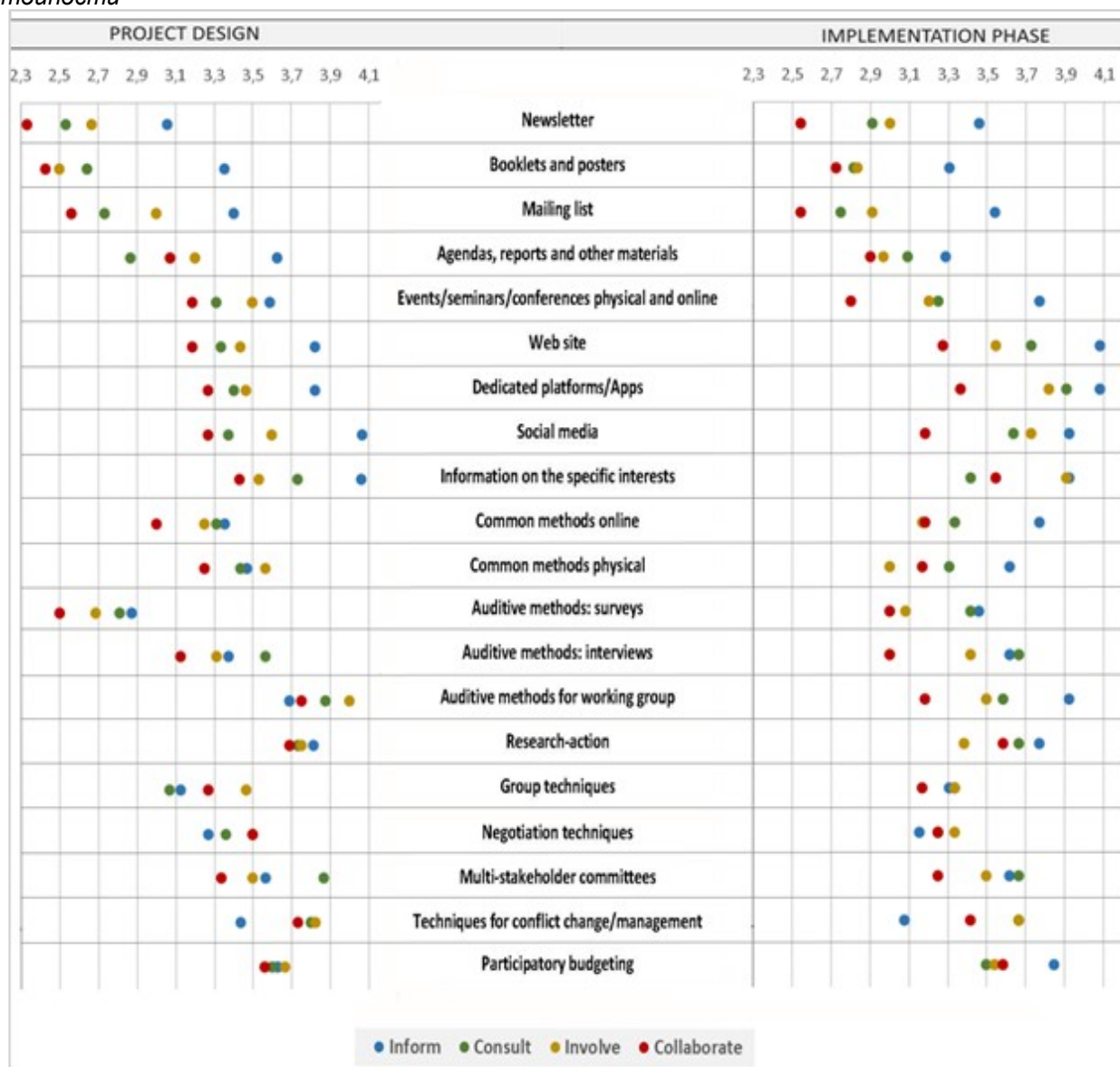
Следващата графика 4 обобщава средните стойности на отговорите, дадени от интервюираните на тези въпроси. Като цяло може да се подчертае, че повечето от предложените техники имат, за всяко ниво на участие и фаза на процеса на участие, висока средна стойност (>3); това е в съответствие с горепосоченото значение, което интервюираните придават на активирането на процесите на участие. Освен това при повечето от техниките графиките показват, че нивото на информиране (сини кръгове), ниво на консултиране (зелени кръгове) и по-малко ниво на включване (жълти кръгове) има средна стойност от по-високи стойности в сравнение с нивото на сътрудничество (червени кръгове).

По-подробно, първата група от инструменти и техники се състои от набор от информативни инструменти, които предоставят едностранна информация на заинтересованите страни от предлагания субект, без тяхното активно взаимодействие: бюлетин; изработка на брошури и плакати; пощенски списък; публикуване на дневен ред, доклади и други подходящи материали; събития/семинари/конференции физически и онлайн; уеб сайт; специални платформи или приложения; информация за конкретните интереси на заинтересованите страни. Той също така включва социални медии, които могат да предложат по-високо взаимодействие, но поради естеството си те са предимно информативни инструменти. Поради това графиките подчертават, че по-високите средни стойности се отнасят до нивото на информиране, следвано от нивото на консултиране; те се считат за по-малко ефективни в нивата на включване и консултиране, които предполагат по-висок интензитет на участие. Друга забележка е общата по-малка ефективност, която сред тези техники имат бюлетини, брошури, плакати и пощенски списъци.

Втората група техники се отнася до общи методи като физически семинари, събития в неформална обстановка (Световно кафене – разходка в района и т.н.) и до общи онлайн методи (семинари, работни срещи и т.н.). Също така, в този случай намалена ефикасност на тези методи може да се види на ниво консултация; освен това и двете техники се считат за по-ефикасни във фазата на изпълнение в сравнение с фазата на проектиране на проекта.

Инструментите, представени след това, предполагат по-високо ниво на взаимодействие и интензивност на участие в сравнение с инструментите, споменати по-горе. Това са преди всичко одиторските методи, които могат да използват индивидуални качествени техники (проучвания), индивидуални качествени техники (интервюта) или качествени техники за работна група (фокус група, мозъчна атака и др.) и изследователското действие, това е съвместна методология, която може да включва различни одиторски техники, насочени към подобряване на контекста и практиките, където се извършва. Графиките показват, че въпреки по-високия интензитет на участие на заинтересованите страни, отколкото тези техники предвиждат, като цяло интервюираните ги смятат за по-ефективни на нивата на информиране и консултиране. Освен това сред тези техники одиторските методи за работна група и изследователското действие се считат за потенциално по-ефективни.

Графика 4 – Потенциалната ефективност на серия от методи, инструменти и техники, диференцирани според фазата на процеса на участие и според нивото на участие. Осреднени стойности



Също така, останалите техники, които бяха представени - групови техники, базирани на симулация/ролева игра/, метод Open Space и др.; техники за преговори (разпределителни, позиционни, интегративни (или творчески); създаване на комисии с множество заинтересовани страни; техники за промяна/управление на конфликти; бюджетиране с участието – средно се считат за по-малко ефективни за насърчаване на сътрудничеството между заинтересованите страни (червените точки). По-специално, създаването на многостранни комитети, което беше идентифицирано в доклада за сравнителен анализ като най-често срещания инструмент за участие, се счита от интервюираните в Трентино за по-ефективно, за да се гарантира информиране и консултиране, и по-малко ефективно за насърчаване на включването и сътрудничеството.

Резултатите от проучването на заинтересованите страни подкрепят заключенията на „Обобщен работен документ за сравнителен анализ на най-добрите практики“. Всички интервюирани се съгласиха с важността и полезността на процесите на участие, преди всичко по време на дизайна и оценката на проект/политика. По-голям интерес обаче се проявява към тези процеси със среднониско участие на заинтересованите страни (нива на информиране и консултиране). При условие, че всеки процес на участие трябва да е в съответствие със социално-институционалната референтна среда и със специфичните цели и особености на проектната инициатива, която трябва да бъде изпълнена, тези резултати подчертават необходимостта от задълбочаване на набора от процеси, методи, инструменти и техники което може да направи активизирането на заинтересованите страни и мобилизирането на социалния капитал по-ефективно.



## ➤ **Търговско-промишлена палата Враца (България)**

Търговско-промишлена палата Враца възнамерява да разработи План за действие, насочен към изготвяне на документ, в който да се приложат изводите от сътрудничеството с цел подобряване изпълнението на политическия инструмент Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“ 2021-2027, в Северозападна България. Той определя естеството на действията, които трябва да се извършат, включените участници, разходите (ако има такива) и източниците на финансиране (ако има такива). Този План за действие ще даде директни препоръки за мерки за прилагане на политики, касаещи нуждите на Враца във връзка с иновациите (както технологични, така и социални). Областите на интервенция на Местния план за действие на ТПП Враца ще бъдат Социален диалог, Научни изследвания и иновации, Благосъстояние и социално сближаване. Местният план за действие предвижда подобро управление на предложения инструмент на политиката. Това означава, че организацията може да прави предложения в процеса на изпълнение на предвидените проектни предложения за подобряване на ефективността на мерките. Местният план за развитие ще бъде полезен учебен инструмент за идентифициране на мерки, свързани с нуждите на Враца по въпроси на иновациите (както технологични, така и социални).

Основните заинтересовани страни, които ще бъдат включени, са: Министерство на икономиката, Министерство на регионалното развитие и благоустройството, експерти от Търговско-промишлени палати, Областни администрации от Северозападна България, Общини от област Враца, Областни Агенции по заетостта, БАН, Организации за подпомагане на бизнеса. Те ще бъдат част от групата, която ще посети страните-партньори за изучаване на най-добри практики (смесени посещения) и ще се срещне със съответните експерти там. Експертите на тези организации/институции ще участват в дискусиите и ще изготвят Плана за действие.

Най-подходящите критерии, които да бъдат използвани за подбора на заинтересованите страни, които да бъдат включени в Плана за действие са:

- Ниво на интерес и интерес от участие
- Капацитет за предоставяне на принос в натура
- Капацитет за поддържане на дискусия и обществен диалог
- Опит от участие в други подобни процеси
- Способност за комуникация чрез голямо разнообразие от медийни канали
- Специализирани знания и компетенции
- Участие в предишни мрежи и проекти

В проучването участваха четирима представители на организацията. Приемането на стратегия за сътрудничество между много заинтересовани страни с цел изпълнение на плановете за действие се счита за много полезно от 75 % от тях и за сравнително полезно от 25 %. Всички интервюирани вярват, че заинтересованите страни трябва да бъдат включени във фазите на дизайн и изпълнение/мониторинг на проекта; впоследствие 75% смятат, че участието е подходящо във фазата на оценка, докато само един интервюиран би включил заинтересованите страни във фазата на оперативното планиране. Като цяло, всички нива на спектъра на участие - информирани, консултиране, включване, сътрудничество, се считат за доста или много подходящи.

### **Доклад за проучването на заинтересованите страни**

В проучването участваха 32 заинтересовани страни, предимно жени (87,5 %). Повечето от тях са на възраст между 35 и 44 години (50,0%) и между 45 и 64 години (40,62%); 3 лица са под 35 години. Всички интервюирани са с висше образование.

Интервюираните заинтересовани страни включваха представители на всички видове организации. Най-голяма част от тях бяха от организации на гражданското общество (21,85%) и представители на администрацията (18,75%). Включени бяха и доста представители (9,38%) на работодателите, на асоциации/профсъюзи и международни организации. Най-голямата група интервюирани лица е от други сектори (28,13%), следвана от публична администрация (18,75%), търговия и бизнес услуги (всеки с 15,62%) и образование/обучение (12,50%) .

20 от заинтересованите страни декларират, че имат предишен опит с процеси на участие (62,5%):

- Разработване и съвместно проектиране на европейски и международни проекти, трансгранични проекти;
- Създаване на международни партньорства и мрежи;
- Участие във фокус групи и работни групи;
- Участие в секторни групи по EEN и Europe Direct;
- Дискусии с публичната администрация (области и общини).

Приемането на стратегия за сътрудничество между много заинтересовани страни за идентифициране на възможни решения за справяне с икономически, социални и екологични проблеми се счита за много полезно от 50% от интервюираните и за сравнително полезно от 43,75%.

По-голямата част от интервюираните заинтересовани страни считат фазата на дизайн на проекта за най-подходяща, по време на която трябва да бъдат включени заинтересованите страни (65,63%), следвана от фазите на изпълнение/мониторинг и оценка (56,25%), докато участието в оперативното планиране се оказва подходящо за 53,12% от интервюираните лица.

Нивото на участие е показано на Графика 1, измерено според предложените 4 нива на информиране, консултиране, включване, сътрудничество (което се счита за подходящо за всяка фаза на проекта). Диапазонът на оценките беше от 1 – наистина е подходящ до 4 – не е подходящ за всяка фаза и ниво на участие и до възможността да се включат други заинтересовани страни. Тази графика показва допълнителен резултат, съгласуван със забележките в доклада за сравнителен анализ: за всяка фаза на проекта по-високите резултати са свързани с фазата на дизайн на проекта, тъй като това е най-важната фаза от процеса.

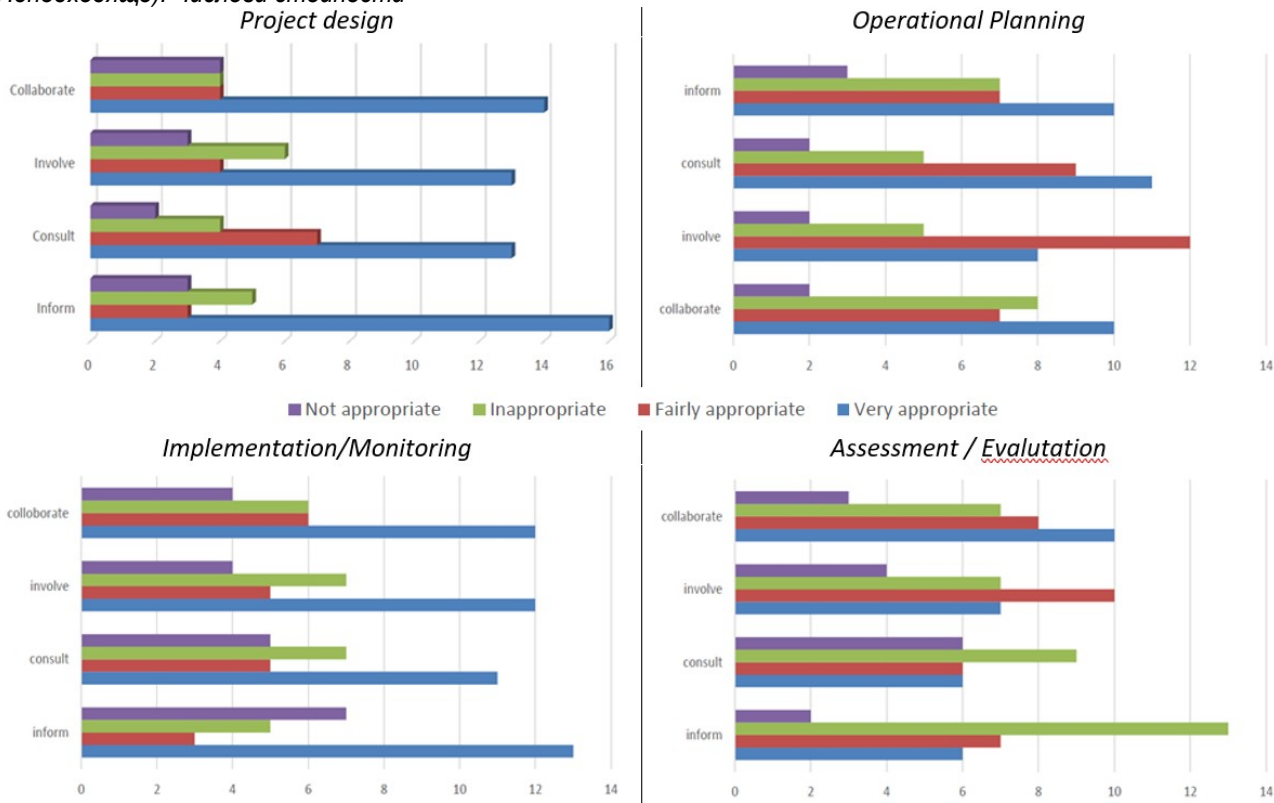
Половината от интервюираните 56,67% имат опит в управлението на процеса на участие.

Проучването анализира резултатите, отнасящи се до важността на 17 критерия (Графика 2), които могат да ръководят този процес, със скала, варираща от 1-ниска важност до 5-висока важност. Те са групирани в 4 измерения:

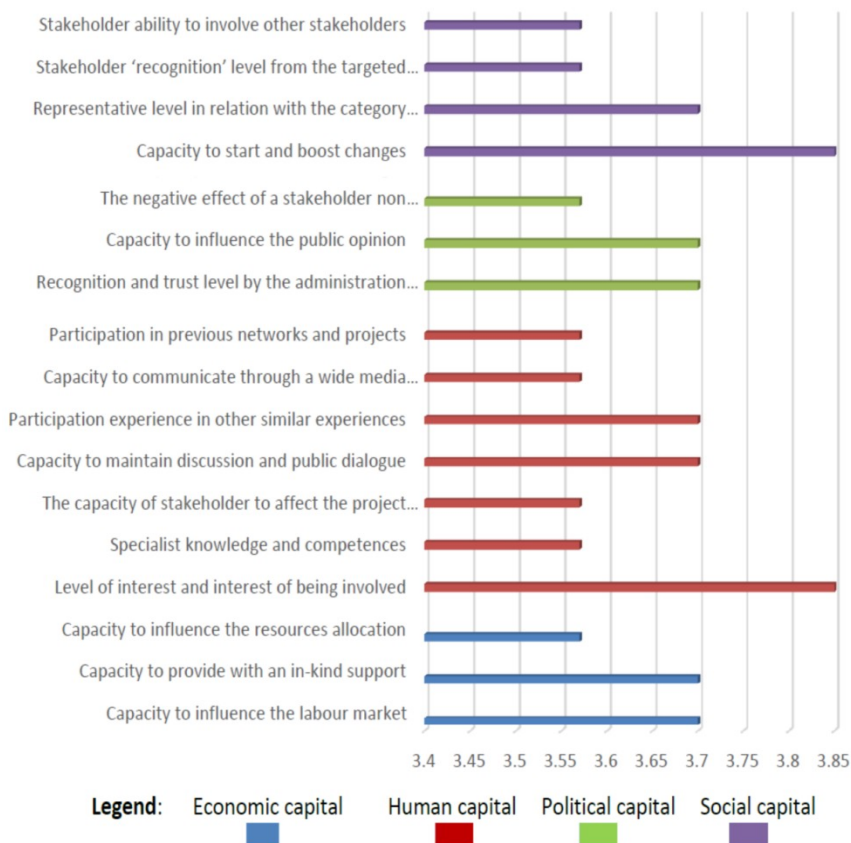
- Измерение на социалния капитал, като по този начин се фокусира върху нивото на свързаност и силата на мрежата на всяка заинтересована страна. Социалният капитал предполага и ниво на признание на всеки заинтересован участник в общността.
- Измерение на икономическия капитал, фокусирано върху капацитета на анализирания заинтересована страна да допринесе икономически за процеса, било то като донор, като мултипликатор на ресурси или като участник на пазара на труда.
- Измерението на човешкия капитал, което се фокусира върху уменията и знанията, които представителите на идентифицираните заинтересовани страни притежават в конкретната област на интерес за разглеждания процес. Измерението на човешкия капитал също включва капацитета на заинтересованата страна ефективно да споделя собствените си знания/умения в полза на общността.
- Измерения на политическия капитал, оценяващи нивото на доверие на публичната власт към заинтересованите страни, както и собствения капацитет на заинтересованите страни да имат политическа позиция по разглежданата тема.

Графиката показва, според гледната точка на интервюираните, нивото на уместност на критериите, използвани при избора на заинтересовани страни, които администрацията, отговорна за програма/проект, трябва да вземе предвид. Измерението на човешкия капитал е най-важно с 3,85; следван от социалния капитал, икономическият и политическият капитал имат междинно значение.

Графика 1: по отношение на различните фази на Плана за действие (дизайн на проекта, оперативно планиране, изпълнение, оценка) кое е най-подходящото ниво на участие на заинтересованите страни, като се имат предвид следните 4 форми (информирание, консултиране, включване, сътрудничество)? Посочете в съответното поле стойности от 1 до 4 (1 Много подходящо; 2 Доста подходящо; 3 Неподходящо; 4 Неподходящо). Числови стойности



Графика 2 – Преценка за важността на следните критерии в процеса на идентифициране на заинтересованите страни (от 1-ниска важност до 5-висока важност). Средни стойности



Следващите два въпроса на проучването анализираха потенциалната ефективност на серия от методи, инструменти и техники, диференцирани според фазата на процеса на участие. Използвани са две таблици, едната за дизайн на проекта, другата за фазата на изпълнение. Интервюираните бяха помолени да посочат за всяка от 20-те предложени техники и за 4-те нива на участие (информирание, консултиране, участие, сътрудничество) резултат от 1-малка ефикасност до 5-много ефикасно.

Таблица 1 - Потенциалната ефективност на серия от методи, инструменти и техники, диференцирани според фазата на процеса на участие и според нивото на участие

Инструменти, техники	Ниво на ангажираност на заинтересованите страни	Дизайн на проекта	Изпълнение на проекта
Изработка на брошури, плакати	Информирание	33,33	37,04
	Консултиране	33,33	33,33
	Включване	33,33	29,63
	Сътрудничество	48,14	29,63
Информация за специфичните интереси на заинтересованите части	Информирание	40,74	37,04
	Консултиране	33,33	37,04
	Включване	37,04	44,44
	Сътрудничество	40,74	37,04
Публикуване на дневен ред, доклади и други подходящи материали	Информирание	48,14	44,44
	Консултиране	48,14	37,04
	Включване	37,04	33,33
	Сътрудничество	37,04	37,04
Уеб сайт	Информирание	59,26	44,44
	Консултиране	55,56	40,74
	Включване	51,85	44,44
	Сътрудничество	51,85	33,33
Специализирана платформа/приложения	Информирание	48,14	51,85
	Консултиране	51,85	33,33
	Включване	44,44	37,04
	Сътрудничат	40,74	40,74
Мейлинг листа	Информирам	44,44	33,33
	Консултиране	33,33	33,33
	Включване	44,44	37,04
	Сътрудничество	48,14	37,04
Бюлетин	Информирание	25,92	44,44
	Консултиране	29,63	44,44
	Включване	25,92	33,33
	Сътрудничество	29,63	48,14
Социална медия	Информирание	51,85	37,04
	Консултиране	40,74	44,44
	Включване	55,56	40,74
	Сътрудничество	40,74	44,44
Събития/семинари/конференции физически и онлайн	Информирание	48,14	37,04
	Консултиране	44,44	48,14
	Включване	40,74	37,04
	Сътрудничество	40,74	40,74
Общи методи, физически семинари, настройка на събития, качествени техники за работна група	Информирание	37,04	37,04
	Консултиране	44,44	37,04
	Включване	48,14	37,04
	Сътрудничество	51,85	37,04
Методи онлайн	Информирание	44,44	33,33
	Консултиране	37,04	37,04
	Включване	44,44	33,33
	Сътрудничество	40,74	37,04
Методи за одит с използване на индивидуални количествени техники	Информирание	37,04	29,63
	Консултиране	37,04	48,14

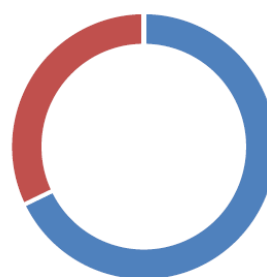
Инструменти, техники	Ниво на ангажираност на заинтересованите страни	Дизайн на проекта	Изпълнение на проекта
	Включване	48,14	40,74
	Сътрудничество	44,44	29,63
Методи за одит с използване на индивидуални качествени техники	Информирани	29,63	33,33
	Консултиране	37,04	33,33
	Включване	37,04	29,63
	Сътрудничество	37,04	37,04
	Интервю с методи за одит	Информирани	37,04
	Консултиране	33,33	29,63
	Включване	37,04	29,63
	Сътрудничество	33,33	25,92
Проучване - Действие	Информирани	37,04	25,92
	Консултиране	33,33	29,63
	Включване	37,04	33,33
	Сътрудничество	33,33	33,33
Групови техники	Информирани	25,92	25,92
	Консултиране	40,74	25,92
	Включване	33,33	25,92
	Сътрудничество	33,33	29,63
Техники за водене на преговори	Информирани	33,33	33,33
	Консултиране	33,33	33,33
	Включване	37,04	33,33
	Сътрудничество	37,04	33,33
Техники за промяна/управление на конфликти	Информирани	33,33	33,33
	Консултиране	40,74	33,33
	Включване	33,33	40,74
	Сътрудничество	33,33	40,74
Създаване на комитети с множество заинтересовани страни	Информирани	44,44	33,33
	Консултирайте се	40,74	29,63
	Включвам	33,33	29,63
	Сътрудничат	33,33	33,33
	Информирам	37,04	33,33
	Консултирайте се	40,74	25,92
	Включвам	37,04	33,33
	Сътрудничат	40,74	33,33

Резултатите за използваните методи, техники и инструменти зависят от проекта и неговите цели и очаквани резултати. Повечето от техниките, инструментите и методите могат да се прилагат в различни ситуации, но не за всяка фаза или проект.

Повечето от предложените техники, инструменти и методи, за всяко ниво на участие имат висока средна стойност. Всички участници се съгласиха с важността на процесите на участие.

Финалната таблица показва мнението на интервюираните относно важността на комуникацията при включването на заинтересованите страни. Както показва графиката по-долу, повечето от анкетираните (67,8%) смятат, че постоянният поток от информация и обмен е най-добрият начин за комуникация.

Stakeholders can be actively involved, if communication is



- a constant flow of information and exchanges
- an established flow of information and exchanges
- other (specify)

## ↳ Министерство на федералните и европейски въпроси и регионално развитие – Долна Саксония (Германия)

Планът за действие, който Министерството на федералните и европейски въпроси и регионално развитие – Долна Саксония има за цел да разработи включва система за управление на знанията за участие на заинтересованите страни в рамките на Министерството. Планът съдържа следните стъпки:

- Контролен списък и въпросник като насока за управление на заинтересованите страни, управление на проекти и като основа за вътрешен обмен на министри
- Обмен на въпросника в рамките на Министерството по отношение на избора и състава на групите на заинтересованите страни и методите за участие на заинтересованите страни
- Обмен на научени уроци по отношение на подбора и участието на заинтересованите страни.

Във връзка с критериите, които ще бъдат използвани за подбора на заинтересованите страни, които да бъдат включени в плана за действие, за най-подходящи се считат:

- ✓ Капацитет за поддържане на дискусия и обществен диалог
- ✓ Знания и компетенции
- ✓ Ниво на представителност по отношение на конкретната представена категория
- ✓ Капацитет на заинтересованите страни да повлияят на проектните дейности и да повлияят на техния резултат;
- ✓ Способност на заинтересованите страни да включват други заинтересовани страни

Партньорът уточнява, че основният фокус при избора на подходящите заинтересовани страни е в техния капацитет да формират процеси на участие в рамките на сферите на работа на министерствата (а именно регионално развитие и социални иновации). Капацитетът за споделяне на знания с колегите с цел подобряване на участието на заинтересованите страни е от голямо значение. Проучването включваше двама представители, които принадлежат към различни организации, като Министерство по федералните и европейските въпроси и регионалното развитие, Долна Саксония. Един участник в проучването отговаря за управлението на проекта DIALOG и за изготвянето на Плана за действие. Другият участник е ръководител на звеното Interreg и участва като наблюдател в оформянето на Плана за действие, както и отговаря за валидирането на по-нататъшни действия.

И двамата считат приемането на стратегия за много заинтересовани страни за „не много полезно“ за изпълнение на плановете за действие. Те конкретизират отговора, като посочват, че: „За прилагането на плана за действие е необходимо съгласието и ангажираността на заинтересованите страни, но подходът на множество заинтересовани страни във всички стъпки от процеса на вземане на решения би забавил процеса на внедряване на системата за управление на знанието. Редовната оценка на плана за действие ще даде възможност за принос на заинтересованите страни с цел допълнително оформяне и подобряване на системата. Във фазата на дизайн на проекта, приносът на важни заинтересовани страни беше от решаващо значение, за да се оформи система, която е в съответствие с вземащите решения в Министерството. Когато Планът за действие е във фаза на изпълнение, е необходим по-малко принос, но съответствие от заинтересованите страни, за да може системата за управление на знанието да успее.“

Доклад за проучването на заинтересованите страни

- Проучването включваше общо 15 заинтересовани страни, предимно жени (66,6%), на възраст между 35 и 64 години (93,3%), с академично образование (университетска степен: 93,3%). Всички респонденти работят в публичната администрация (министерства) и имат опит в процесите на участие на заинтересованите страни;
- Участието на заинтересованите страни се счита за уместно във всички фази на проекта;
- Някои позовават мнението си на текущи процеси на участие;
- Всички заявяват, че нивото на участие във фаза на проекта зависи от естеството на проекта;
- Информирането на заинтересованите страни се счита за уместно във всички фази на проекта;
- Намаляващо значение на участието на заинтересованите страни в различните фази на проекта с нарастващо ниво на участие на заинтересованите страни (консултиране, включване, сътрудничество);

Най-подходящите критерии при избора на заинтересовани страни:

- Представително ниво във връзка с категорията на принадлежност
- Капацитет за поддържане на дискусия и обществен диалог
- Ниво на признание и доверие от отговорната администрация
- Капацитетът на заинтересованите страни да повлияят на дейностите по проекта
- Отрицателни ефекти от неучастието на заинтересованите страни
- Заинтересовани страни, които са част от малцинства или групи, които са изправени пред дискриминация

Методи и инструменти за процеса на участие, комуникация

- Към края на списъка интервюираните показяха липса на знания за изброените методи
- Мисленето в три измерения (фаза на проекта, ниво на участие по метод, пригодност на посочения метод за нивото на участие и фазата на проекта) беше много трудно за заинтересованите страни. Почти всички заинтересовани страни решиха да дадат еднакви отговори за различните фази на проекта
- Почти всички интервюирани считат постоянния поток от информация и обмяна за най-важни за комуникацията със заинтересованите страни.

Изводи. Целта трябва да бъде:

- Повишаване знанията за различните методи за участие на заинтересованите страни
- (Съзнателно) определяне на нивото на участие на заинтересованите страни според целите на процесите на участие
- Установяване на включването на нови групи заинтересовани страни.

### ➤ **Департамент на образованието, културата и спорта- Кантон Тичино (Швейцария)**

Департаментът на образованието, културата и спорта- Кантон Тичино (Швейцария) възнамерява да изпълни три плана за действие, свързани с проекта Fondounimpresa, представен като най-добра практика в Първия доклад за сравнителен анализ. Това са планове, насочени към увеличаване, на кантонално ниво, на видимостта на участието на заинтересованите страни и сътрудничеството с тях, със следните характеристики:

#### **План за действие 1. Дизайн на бюлетин на Fondounimpresa**

**Мярка и цели.** Да се създаде мрежа от потребители на FI и заинтересовани страни, които могат да получават информация за новините на Fondounimpresa (събития, нови курсове, нови мерки от общ интерес)

**Възможни заинтересовани страни.** Потребители на FI, професионални училища, университети, професионални асоциации, град на професиите, URC, синдикати, SOS Ticino, органи за регионално развитие, Yes.swiss

**Модалност.** Ако е възможно с покана както на предишни потребители на Fondounimpresa, така и на тези, които се развиват.

**Трудност на изпълнение.** Средна

#### **План за действие 2. Работа в мрежа, приятелски срещи**

**Мярка и цели.** Създаване на мрежа между различните потребители и субекти, участващи в дейностите на Fondounimpresa („Възпитаници“). Създаване на мрежи между потребители-потребители и потребители-субекти, за да се създадат основите за печеливш и ценен обмен за всяка заинтересована страна. „Сборът на отделните части струва повече от самия резултат“.

**Възможни заинтересовани страни.** Потребители на FI, учители, асоциации и органи, участващи в дейностите на FI (LuganoNetwork, ERS, професионални секторни асоциации).

**Модалност.** Организиране на празнични моменти (открити), безплатни, където всеки заинтересован може да участва (2 или повече годишни моменти). В допълнение, и своевременно, създаването на колегиални моменти за обмен на съвети, най-добри практики и предприемачески опит. Приятни моменти могат да бъдат създадени:

– По професионална категория

– По обща тема

**Трудност на изпълнение.** Ниска, проста и централизирана организация

**Проблеми.** Отправянето на покани за включване в момента все още не е възможно за предишни потребители на FI. Трябва да се създаде формуляр за обработка на данни.

#### **План за действие 3. Събития в сътрудничество със заинтересованите страни**

**Мярка и цели.** Събитията имат за цел да популяризират културата на предприемачество в региона чрез споделяне на заинтересованите страни.

**Възможни заинтересовани страни.** Професионални училища, университети, професионални асоциации, градове на професиите, URC, профсъюзи, SOS Ticino, органи за регионално развитие, Yes.swiss

**Модалност.** Някои възникнали примери са:

– „Презентации в класната стая“ (ученици) или пред екипа (напр. служители на SOS Ticino, посветени на работни мерки)

– „Предприемачески симулации за студенти, състезания за стартиращи фирми“ (yes.swiss)

– „Фестивал на устойчивостта“ в сътрудничество със субекти, които предстои да бъдат определени

**Трудност на изпълнение.** Висока, поради голямото използване на ресурси

В сравнение с критериите, които ще бъдат използвани за подбор на заинтересованите страни, които да бъдат включени в планове за действие, считаните за най-подходящи са:

- Ниво на интерес и интерес от участие
- Капацитет на заинтересованите страни да повлияят на проектните дейности и да повлияят на техния резултат;
- Специализирани знания и компетенции
- Ниво на признание и доверие от участващата администрация

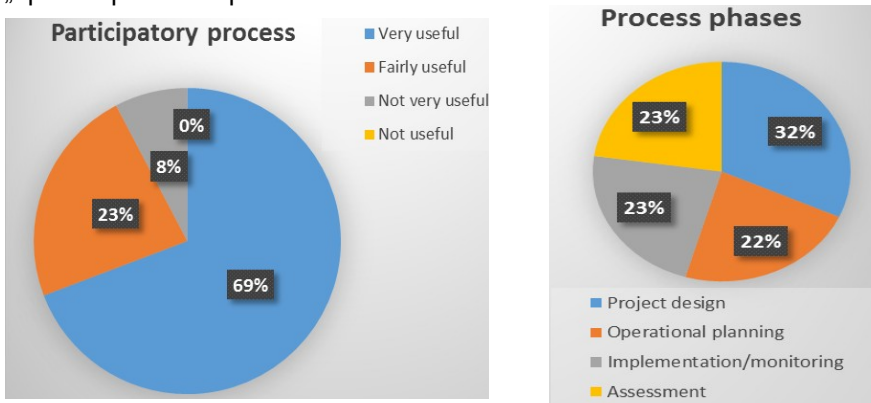
В проучването участваха 4 души с отговорни функции в Департамента. Приемането на стратегия за сътрудничество между множество заинтересовани страни с цел изпълнение на планове за действие се счита за много полезно от 25% от респондентите и за сравнително полезно от 75%.

**Доклад за проучването на заинтересованите страни** Проучването включва 15 заинтересовани страни, мъже (53,33%), жени (46,67%). Най-представена е възрастовата група от 35 до 44 години (66,67%), следвана от 45 до 64 години с 26,67% и от 25 до 34 години с 6,67%. 46,67% от анкетираните са с висше образование, 20% са с магистърска степен и 33,33% със средно образование.

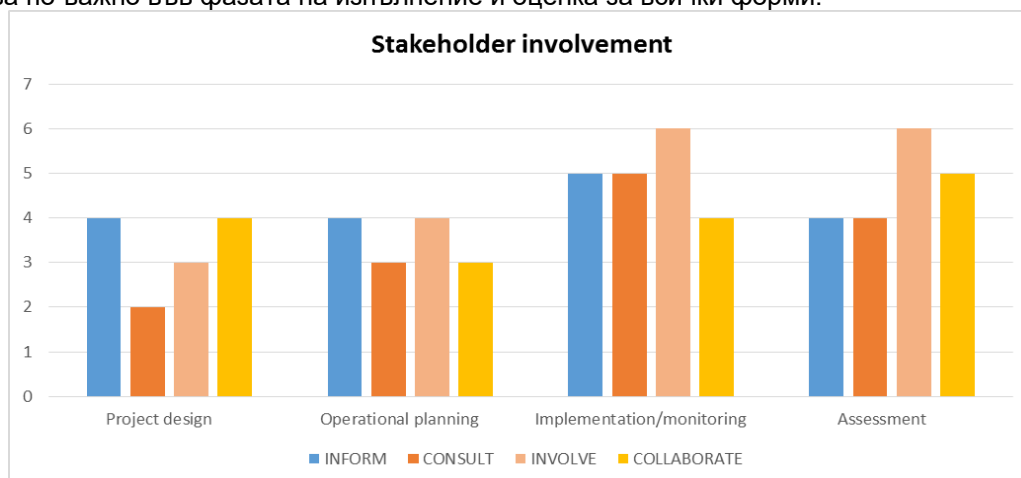
Професионалната роля на участниците не е уточнена, но повечето от тях в момента работят в публичната администрация на Кантон Тичино.

**Процесът на участие.** Мнението на интервюираните относно приемането на стратегия за сътрудничество между много заинтересовани страни с цел идентифициране на възможни решения за икономически, социални и екологични проблеми даде силна подкрепа. 60% от респондентите смятат процеса на участие за „много полезен“.

Фазите на процеса, в които трябва да участват заинтересованите страни, са важни, но фазата на „проектиране на проекта“ се счита за най-полезна.



Следващите графики показват как процесът на участие (включване на заинтересовани страни) се счита за важен във всички фази на процеса и каква форма трябва да приеме (информирание, консултиране, включване, сътрудничество). Най-общо казано, участието на заинтересованите страни се счита за по-важно във фазата на изпълнение и оценка за всички форми.

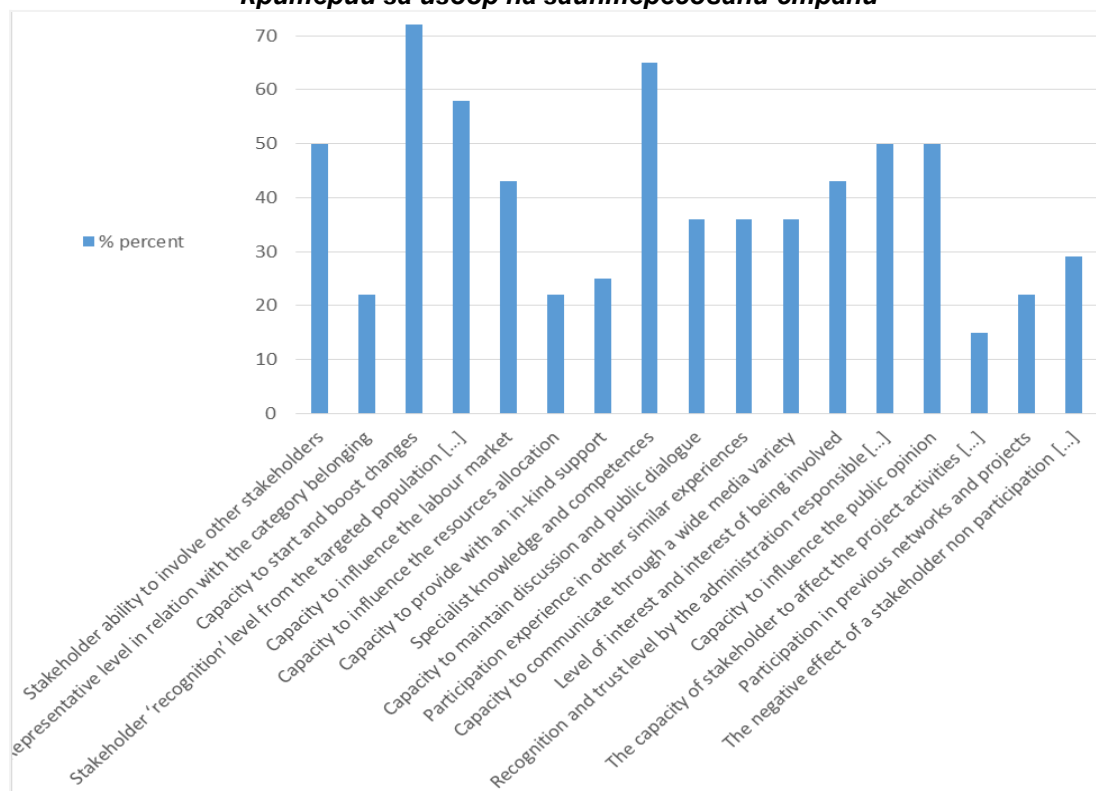


Критериите, използвани за избор на заинтересованите страни, са сбити в следната графика. Между тях има голяма разлика. Най-важните критерии са „капацитет за стартиране и стимулиране на



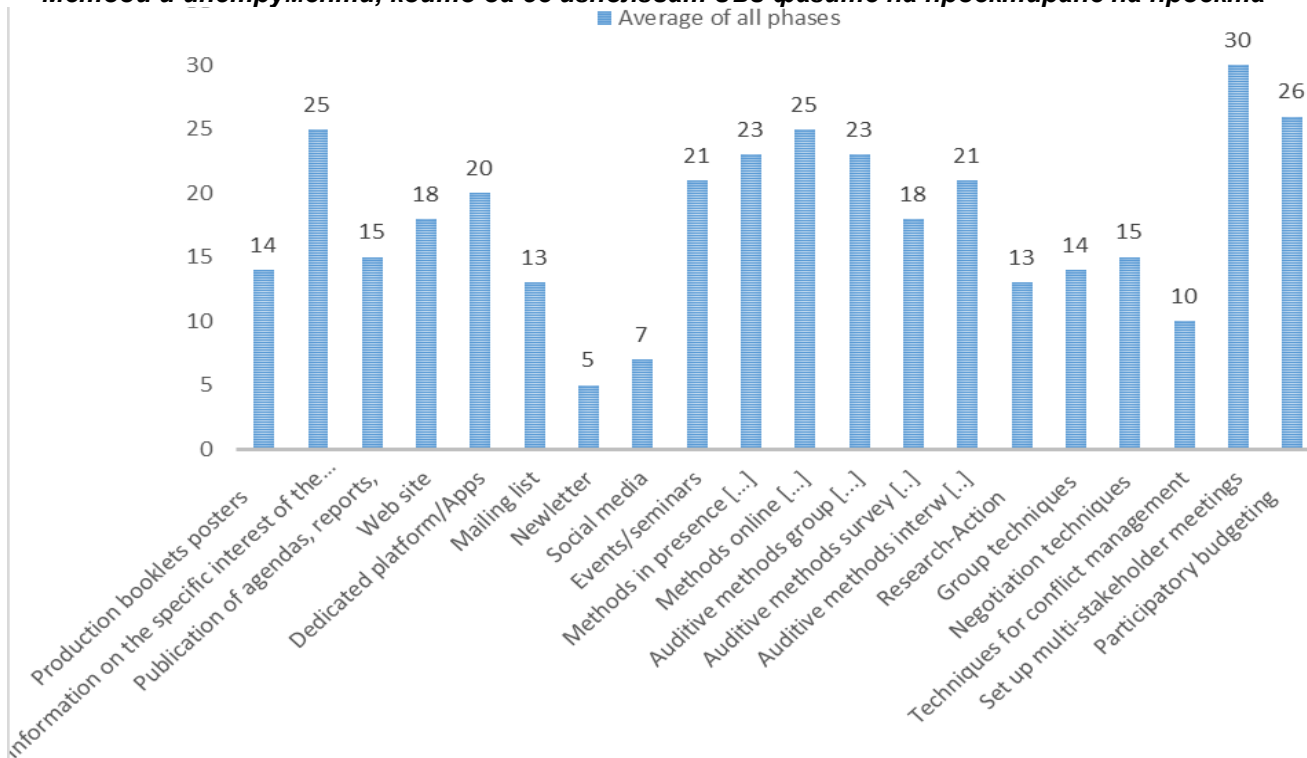
промени“ (70%), „специализирани знания и компетенции“ (65%) и „ниво на разпознаване на заинтересованите страни от целевата група“.

**Критерии за избор на заинтересовани страни**



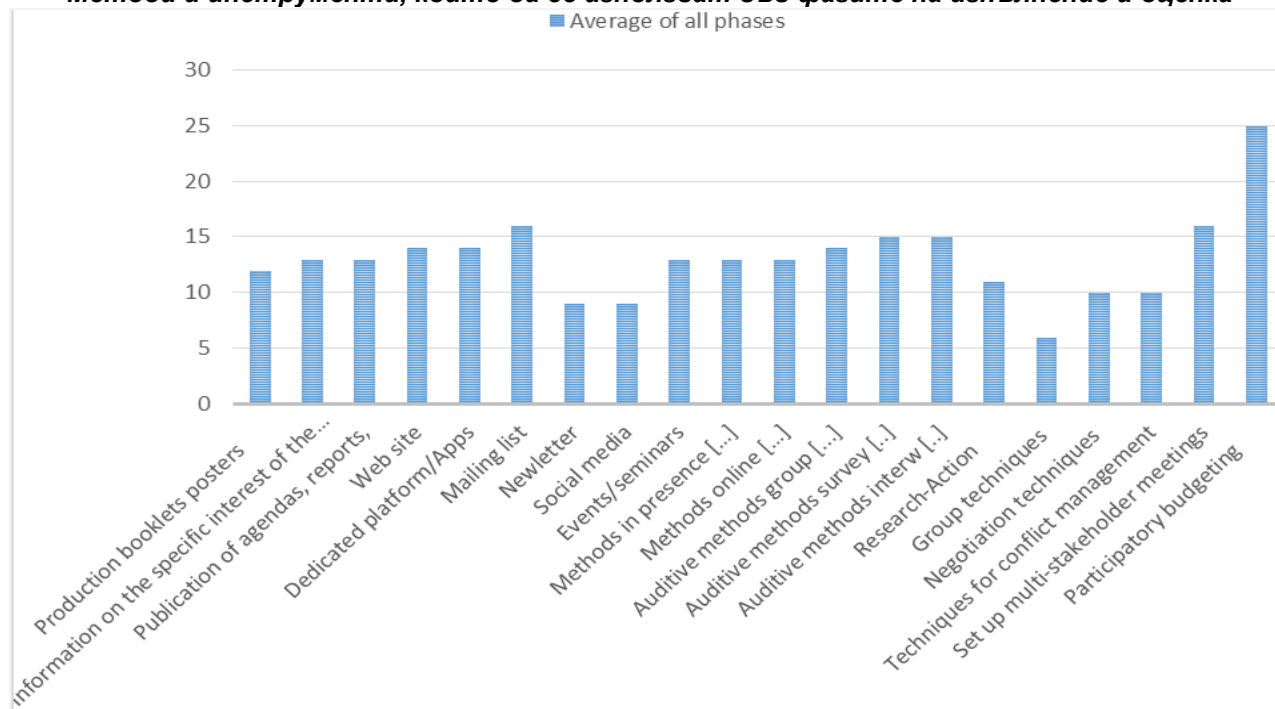
**Метод и инструменти за процеса на участие.** Интервюираните участници бяха помолени да оценят списък с методи и инструменти, които да се използват в „процеса на участие“ по време на фазите на „дизайна на проекта“. Най-важните бяха „организирането на срещи на множество заинтересовани страни“ и „участие при съставянето на бюджети“. В следващата графика са представени всички методи и инструменти.

**Методи и инструменти, които да се използват във фазите на проектиране на проекта**



Същите въпроси бяха зададени за фазата на „изпълнение и оценка“. Както се вижда от следващата графика, става ясно, че „участието в изготвянето на бюджети“ се счита за най-важното.

**Методи и инструменти, които да се използват във фазите на изпълнение и оценка**



Интервюираните участници също бяха запитани за значението на комуникацията при включването на заинтересованите страни. Предпочитаният тип комуникация осигурява постоянен поток от информация и обмен.

## ➤ Съвет на общностите на Кастилия, Ла Манча (Испания)

Съветът на общностите на Кастилия, Ла Манча възнамерява да приложи два плана за действие:

1. **Съвет за социален диалог на Кастилия-Ла Манча.** Съветът за социален диалог на Кастилия-Ла Манча се очаква да бъде създаден през следващите месеци. Това ще бъде инструмент за институционализиране на социалния диалог в съответствие със Закон 8/2019 от 13 декември относно участието на Кастилия-Ла Манча. Целта е да се анализират инструментите и методите, използвани за функционирането на трансверсален инструмент за социален диалог между регионалната администрация на Кастилия-Ла Манча, гражданите и социалните работници. Ще бъдат оценени различните методи и техники на участие. Следователно обхватът на намесата е социалният диалог.
2. **Публично-частно партньорство при управление на средства от ЕС.** За постигане на ефективност и усвояване на новите еврофондове, произтичащи от кризата с Covid-19, целта е да се работи/кооперира/проектират конкретни проекти с частния сектор. Те може да са насочени към различни сектори, но тяхната устойчивост ще бъде общ фактор. Идеята ни е да анализираме инструментите за така нужния диалог за реализирането на тези проекти. Ще бъдат оценени различните методи и техники на участие. Този проект е в ранен етап на развитие. Обхватът на интервенцията е планиране на средства от ЕС.

Във връзка с критериите, които ще бъдат използвани за подбора на заинтересованите страни, които да бъдат включени в Плана за действие, за най-подходящи се считат следните:

- Капацитет на заинтересованите страни да повлияят на проектните дейности и техния резултат;
- Ниво на признание и доверие от участващата администрация
- Способност на заинтересованите страни да включват други заинтересовани страни
- Опит от участие в други подобни процеси
- Капацитет за влияние върху пазара на труда

Партньорът също така добавя следните допълнителни критерии:

- Предоставят своя опит в процесите на участие.
- Давайте идеи и предложения.
- Добавете нуждите на сектора, който представляват.
- Показване на слабите страни на публичните политики, прилагани преди това от гледна точка на частния сектор.
- Участвайте във вземането на проектни решения.

Участникът в проучването принадлежи към регионалното правителство на Кастилия Ла Манча (Испания) и има ролята на заместник-министър на Заетостта, Социалния диалог и Социалните грижи. В областта на Плана за действие, тя координира работата в рамките на проекта, свързана с нашите заинтересовани страни и изготвя основните насоки на Плана за действие. Тя смята, че приемането на стратегия с участието на множество заинтересовани страни с цел изпълнение на Плановите за действие е „доста полезно“. Доуточнява, че и за двата Плана за действие „ще трябва да се възползваме от инструментите, генерирани в проекта DIALOG, за да получим мнения и да оценим ефективността на методите и инструментите, използвани в необходимото упражняване на диалог и сътрудничество. Това не засяга факта, че може да се наложи адаптиране на наличните инструменти за извършване на тази оценка“. Тя добавя: „Участието на заинтересованите страни в оценката не винаги е необходимо. В някои случаи заинтересованите страни може да считат някои аспекти за важни, които от гледна точка на регионалното правителство може да не са толкова важни, и обратното. Въпреки това смятаме участието на заинтересованите страни за желателно“.

### **Доклад за проучването на заинтересованите страни**

В проучването са участвали 23 заинтересовани страни, с балансирано присъствие между мъже и жени 47,8% и с едно лице, което не е пожелало да посочи пола си. Повечето от тях са на възраст между 45 и 64 години (73,9%) и между 35 и 44 години (21,7%) и само един е над 64 години. Що се отнася до образование, 86,9% от интервюираните имат бакалавърска или магистърска степен на висше образование, а само 13,1% от тях имат свидетелство за средно образование. По отношение на тяхната работна квалификация повечето от заинтересованите страни са представители на автономната област Кастилия-Ла Манча (9), на асоциации и профсъюзи (5), на изследователски центрове (3) и работодатели (2); останалите са 1 експерт и 3ма, които не попадат в гореизброените. Отчитайки сферата на работа на респондентите, най-представителната извадка е от сферата на образованието и обучението с 34,8%, следвана от публичната администрация със 17,4% и бизнес услугите с 13,1%. В раздел „Други“ има синдикати, бизнес асоциации и търговски палати. Посочва се също, че има по един човек от сфера „Промисленост“, „Търговия“ и „Туризм“.

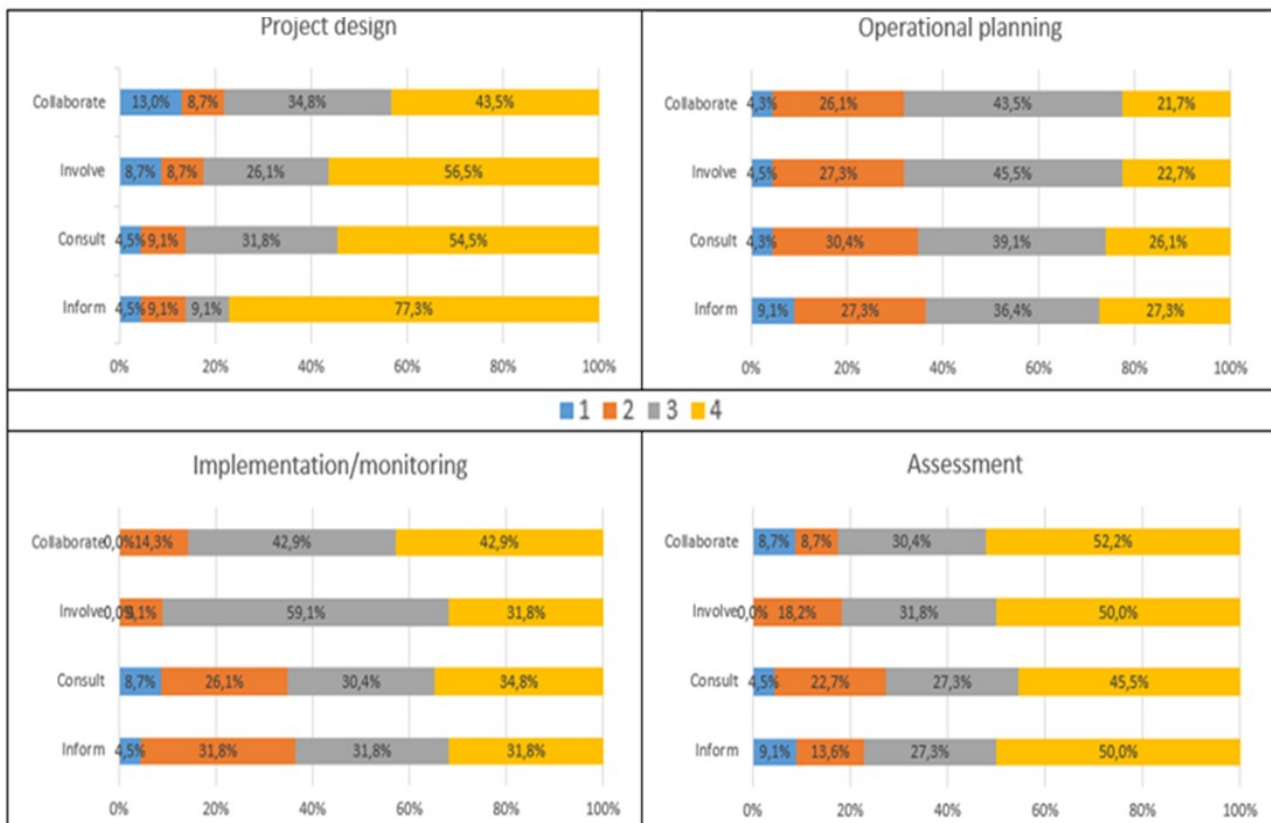
14 заинтересовани страни твърдят, че имат предишен опит в процесите на участие. В 6 случая (от 14) участията са били многобройни, в останалите 8 случая - недотолкова. Някои от отчетените проекти/процеси на участие са следните:

- Пакт за възстановяване на Кастилия Ла Манча;
- План за напредък (Plan Adelante);
- Стратегия за коридор Енарес;
- Пакт за икономическо възстановяване 2015-2020 г.;
- Пакт за икономическо възстановяване и заетост 2020-2024 г.;
- Стратегическо планиране за местно развитие;
- Икономически и социален комитет (CES) Кастилия-Ла Манча;
- Съвет по земеделие;
- Консултативен съвет по телекомуникации.

Приемането на стратегия за многосекторно сътрудничество за идентифициране на възможни решения за справяне с конкретен проблем (икономически, социален или екологичен) се счита за много полезно (65,2%), доста полезно (34,8%). По-специално, мнозинството от респондентите смятат фазата на дизайн за най-подходящата фаза за участие на заинтересованите страни (95,6%), следвана от фазите на изпълнение/мониторинг и оценка (78,3%), докато участието им в оперативното планиране е подходящо за 73,9% на респондентите. Фигура 1 показва нивото на участие - измерено според 4-те нива на информация, консултация, участие и сътрудничество - считани за най-подходящи за всяка фаза на проекта. Резултатите варират от 1-изобщо неподходящо до 4-наистина подходящо за всяка фаза и ниво на участие и за възможността да се включат други заинтересовани страни.

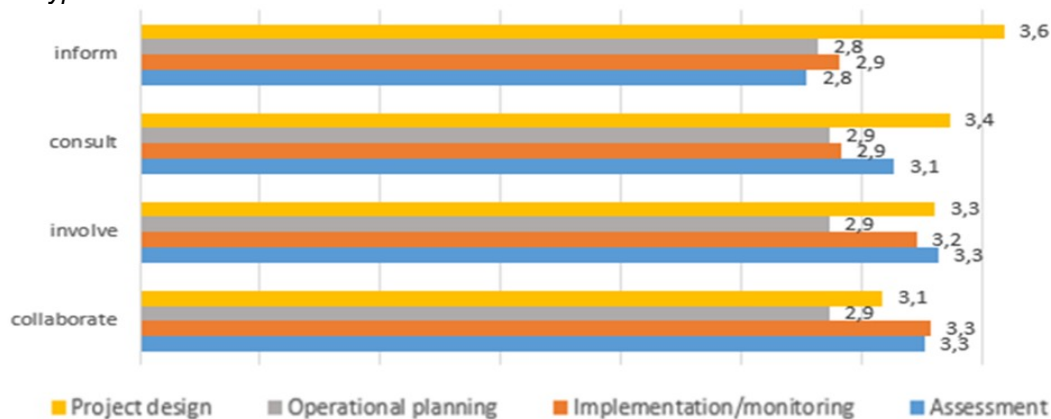
Едно от първите съображения, които се появяват, е, че в съответствие с горното, във фазата на проектиране на проекта, последвана от фазата на оценка и изпълнение/мониторинг, респондентите са изразили по-високи резултати. Фигура 2 показва друг резултат, в съответствие с наблюденията на доклада за сравнителен анализ: за всяка фаза на проекта най-високите резултати са свързани с най-ниските нива на участие - информиране и консултиране - докато нивото на участие и сътрудничество се разглежда във всички случаи, като адекватни от по-малък процент от анкетираните.

*Фигура 1 - По отношение на различните фази на плана за действие (дизайн на проекта, оперативно планиране, изпълнение, оценка), кое е най-подходящото ниво на участие на заинтересованите страни, като се вземат предвид следните 4 начина (информиране, консултиране, включване, сътрудничество) ? Моля, посочете в съответното поле стойности от 1 до 4 (1 Много подходящо; 2 Доста адекватно; 3 Недостатъчно; 4 Неадекватно). Процентни стойности.*



Фигура 2 по-долу допълнително изяснява тези резултати, като показва средните резултати, дадени от респондентите. Като цяло е подчертано значението на активирането на процеса на участие, потвърдено от особено високи средни резултати, вариращи от 2,8 до 3,6 по скала от 1 до 4. Графиките подчертават, че при по-високите нива на участие - сътрудничество и включване - средните резултати са относително по-ниски в сравнение с нивото на информиране и консултиране. Освен това, във фазата на дизайн на проекта респондентите смятат, че възможността за активиране на процеси на участие е по-висока в сравнение с други фази.

Фигура 2



От особен интерес е анализът на отговорите, дадени от интервюираните за проблемите/трудностите, с които са се сблъскали по време на управлението на процеса на участие. Интервюираните, имащи подобен опит, са общо 13. Техните коментари са, както следва:

#### **Избор**

- Подбор на участниците, избор на най-подходящите методически и оперативни инструменти.
- Комуникация.
- Липса на предварителни данни или документация, за да могат да допринесат с критерии.
- Пропуснатата информация, касаеща последващите действия.
- Адекватна мотивация и информация за участниците.
- Получаване за преглед за кратко време на проекти на нормативни документи, по които трябва да има произнасяне.
- Липса на информация за изпълнението на мерките, наредбите и др., както и тяхното наблюдение и оценка.
- Липса на работен график.
- Езикова бариера.
- Количествените серии не винаги са налични, за да позволят териториално/секторно наблюдение на въздействието на политиките във времето.

#### **Преговори**

- Трудно разпределение на работата между участващите субекти.
- Способност за ангажиране с решения, когато има отклонения или проблеми при изпълнението.
- Понякога, след края на даден проект, е добре да се участва в оценката, за да се добие представа за резултатите с цел подобряване на следващите проекти.
- Често се среща интерес, който обаче не се превръща в инициатива, а е по-скоро реакция на предложението от страна на обществената организация.
- Всички участващи агенти искат техният принос да бъде отразен в заключенията и мерките, произтичащи от процеса. В много случаи приносите не са реалистични или приемливи и не може всички те да бъдат отразени или интегрирани, което невинаги се разбира от участниците.
- Несъответствия между разработчиците, изпълнителите и бенефициентите на проекта.
- Липса на кръгли маси, съвети за обсъждане на проекти на нормативни актове, планиране и изпълнение.
- Липса на обратна връзка за представените приноси до тяхното публикуване.
- Един от най-често срещаните проблеми в процесите на участие е създаването на структури, които служат за формално спазване на определени изисквания, без процесът на участие да е реален, нито резултатите да отговарят на интересите, за които би трябвало да са създадени.

В резултат на това тези форуми губят своята виртуалност напълно, като са просто проверка на процес на участие, който не е нито реален, нито ефективен.

- Объркване на информация с участие. Неразбиране на ролята на различните заинтересовани страни: социалните агенти имат конституционно установена роля, която им дава представителност и участие в проектирането, мониторинга и оценката на определени политики. Това не е така за другите заинтересовани страни.

#### **Приемственост във времето**

- Липса на време за решаване на задачи извън обичайния обхват на работа.
- Време за пътуване. Опцията за видеоконферентна връзка е високо ценена.
- Това е по-бавен процес, защото изискванията на днешната работна сила забавят много от фазите.

#### **Други**

- Липсата на участие на някои от страните често забавя екипната работа.

Участниците в проучването подчертаха трудностите, които срещат в процеса на идентифициране на заинтересованите страни. Всъщност проучването анализира преценки относно важността на 17 критерия, които могат да стимулират този процес, със скала, варираща от 1-ниска важност до 5-висока важност. Те са групирани в 4 измерения:

**1. Измерението на социалния капитал**, което се фокусира върху нивото на връзка и сила с мрежата на всяка заинтересована страна. Социалният капитал също така включва нивото на признание на всеки заинтересован участник в общността.

**2. Измерението на икономическия капитал**, което се фокусира върху капацитета на анализирания заинтересована страна да допринесе икономически за процеса, или като донор, като мултипликатор на ресурси или като участник на пазара на труда.

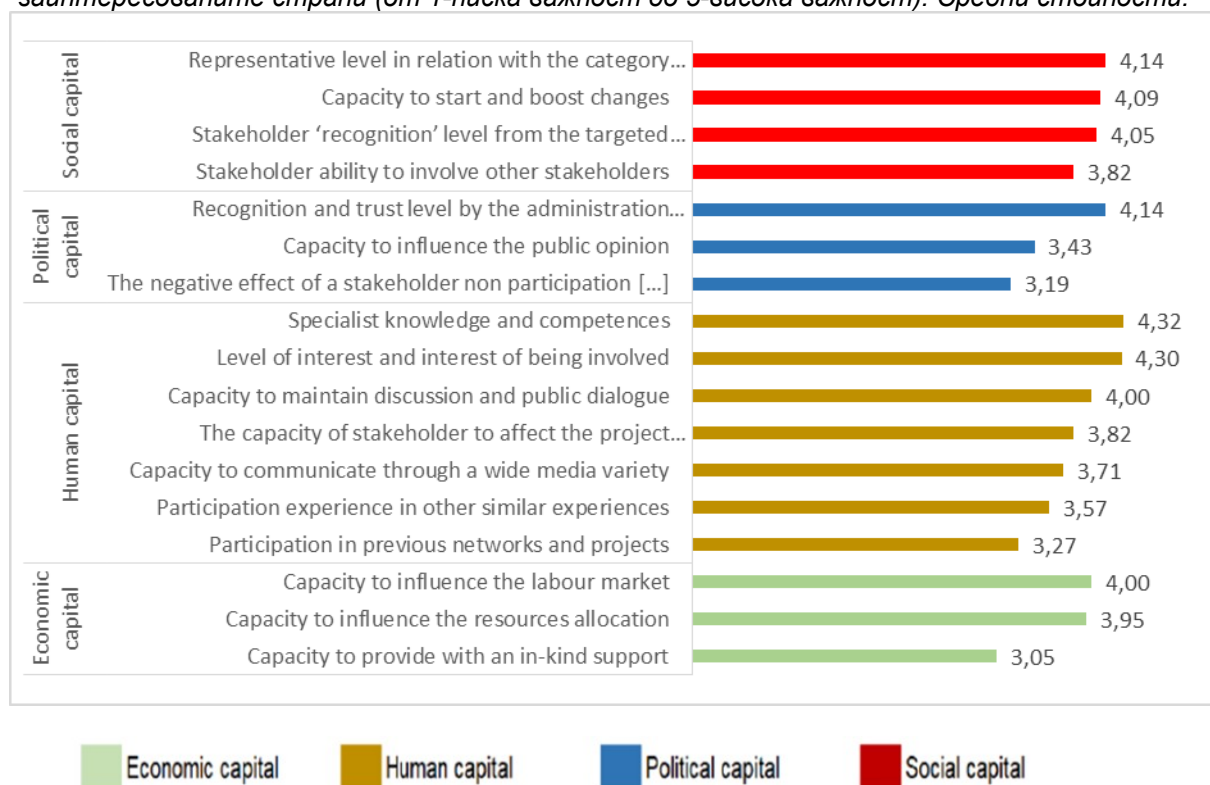
**3. Измерение на човешкия капитал**, което се фокусира върху уменията и знанията, които притежават представителите на идентифицираните участници в конкретната област на интерес за въпросния процес. Измерението на човешкия капитал също така включва способността на заинтересованите страни да споделят ефективно собствените си знания/умения в полза на общността.

**4. Измерението на политическия капитал**, което оценява нивото на доверие на публичната власт към заинтересованата страна, както и собствения капацитет на заинтересованата страна да има политическа позиция по въпросния проблем. Анализът на отговорите показва, че всички горепосочени критерии са важни. Всъщност минималният резултат е 3,05. Измерението на социалния капитал обаче е най-важно, тъй като средните оценки за различните критерии са 4,09; обратно, политическият капитал се счита за по-малко важен (3,58), а човешкият и икономическият капитал са с междинно значение (съответно 3,86 и 3,66). При индивидуално разглеждане на отговорите респондентите дават най-висока средна оценка на рубриката Специални знания и компетенции (4,32).

За да бъдем по-точни (фигура 3), най-важните критерии, избрани от заинтересованите страни във всяко измерение, са следните:

- Ниво на представителност по отношение на категорията на членство и Способност за инициране и стимулиране на промяна (социален капитал);
- Признание и доверие от администрацията и Капацитет за влияние върху общественото мнение (политически капитал);
- Експертиза и специализирани умения и Ниво на интерес и участие във връзка с представената категория (човешки капитал);
- Капацитет на пазара на труда и Капацитет за влияние върху разпределението на ресурсите (икономически капитал).

Фигура 3 - Оценка на важността на следните критерии в процеса на идентифициране на заинтересованите страни (от 1-ниска важност до 5-висока важност). Средни стойности.



Следващите два въпроса в проучването имаха за цел да анализират потенциалната ефективност на набор от методи, инструменти и техники, диференцирани според фазата на процеса на участие. Използвани са две таблици, една за проектиране на проекта и една за фазата на изпълнение. Анкетиранията бяха помолени да посочат за всяка от 20-те предложени техники и за 4-те нива на участие (информирание, консултиране, включване, сътрудничество) резултат от 1-малка ефективност до 5-много ефективност.

Едно от първите съображения е, че много отговори не бяха дадени. По-специално, във въпрос 15, във фазата на проектиране, липсващите отговори са съсредоточени върху следните методи, инструменти и техники:

Mailing list	Inform	4.30%
	Consult	21.70%
	Involve	21.70%
	Collaborate	21.70%
Newsletter	Inform	15.00%
	Consult	21.70%
	Involve	15.00%
	Collaborate	21.70%
Events/seminars	Inform	17.40%
	Consult	21.70%
	Involve	13.00%
	Collaborate	17.40%
Negotiation techniques	Inform	13.00%
	Consult	21.70%
	Involve	17.40%
	Collaborate	17.40%

Във въпрос 17 относно фазата на изпълнение имаше много въпроси без отговор, приблизително 52%.

След това представяме среднопретеглените стойности на отговорите, дадени от интервюираните на въпроси 15 и 17. Като цяло може да се подчертае, че повечето от предложените техники имат, за всяко ниво на участие и фаза на процеса на участие, стойност средно висока (> 3); Това е в съответствие с важността, спомената по-горе, която интервюираните отдават на активирането на процесите на участие.

Фигура 4 представя най-ценните техники/инструменти в червено и най-малко ценните - в жълто. По-подробно, първата група инструменти и техники се състои от набор от едностранни или информативни средства за комуникация: бюлетин; изработка на брошури и плакати; мейлинг лист; публикуване на дневен ред, доклади и други подходящи материали; физически и онлайн събития / семинари / конференции; уебсайт; специални платформи или приложения; информация относно специфичните интереси на заинтересованите страни. В тази таблица се подчертава, че най-високите средни стойности са свързани с нивото на информация, последвано от нивото на участие; те се считат за по-малко ефективни на ниво сътрудничество и консултации. По отношение на методите, инструментите и техниките, най-ценени в тази група, се откроява „Информация за специфични интереси“, следвана от „Събития и семинари“ и като по-малко ефективни „Книги и плакати“, следвани от „Информационни бюлетини“.

Втората група техники се отнася до обичайни методи като физически семинари, неформални събития (Световно кафене – обиколка на района и т.н.) и общи онлайн методи (семинари, работни срещи и др.). Отново, намалена ефективност на тези методи може да се види на ниво консултация; освен това и двете техники се считат за по-ефективни във фазата на дизайн на проекта в сравнение с фазата на изпълнение.

Таблицата показва, че интервюираните смятат тези техники за по-ефективни на нивата на включване и сътрудничество. Като най-ценени методи има разлика между фазата на дизайн на проекта и фазата на изпълнение и по този начин във фазата на проектиране най-ценният инструмент са методи за одит [...], докато във фазата на изпълнение най-ценен е инструментът с група от методи за одит [...] . Най-малко цененият инструмент и в двете фази е „Проучване с одиторски методи [...]“.

Таблицата показва, че интервюираните смятат „бюджетирането на участието“ за най-ефективната техника, като „сътрудничеството“ съвпада като най-ценена и в двете фази, а има разлики между двете фази като най-малко ефективна техника: при проектирането на проекти най-малко ценен инструмент биха били „Техники за преговори [...]“, докато за фазата на участие най-малко ценени биха били „Групови техники [...]“.

Фаза на проектиране на проекта				Фаза на изпълнение			
Inform	Consult	Involve	Collaborate	Inform	Consult	Involve	Collaborate
3,3	2,4	2,6	2,7	3,4	2,5	2,7	2,7
3,3	2,3	2,6	2,4	3,3	2,6	2,6	2,3
3,9	3,5	3,6	3,6	3,7	3,4	3,3	3,1
3,6	3,3	3,4	3,5	3,4	2,9	3,5	3,2
4,3	3,8	3,9	3,7	4,1	3,3	3,6	3,5
4,1	3,6	3,4	3,4	4,0	2,5	3,5	3,4
3,7	3,7	3,7	3,7	4,0	3,0	3,3	3,4
3,8	3,5	3,3	3,2	4,0	2,5	3,5	3,5
4,0	3,8	4,0	4,1	3,8	2,8	3,5	3,8
4,1	3,9	3,9	3,9	3,8	2,9	3,3	3,2
3,6	3,5	3,6	3,6	3,6	2,6	3,5	3,4
3,0	3,5	3,5	3,8	3,0	3,3	3,7	3,6
3,4	3,8	3,8	4,1	3,2	3,4	3,9	3,8
3,3	3,8	3,9	3,9	3,3	3,5	4,0	4,1
3,2	3,3	3,7	4,0	3,4	3,3	3,8	3,7
3,0	3,2	3,3	3,3	2,9	2,7	2,9	3,0
2,8	3,1	3,1	3,1	2,8	3,2	3,3	3,3
3,4	3,8	3,4	3,4	4,2	3,2	3,8	3,5
2,9	3,2	3,4	3,3	3,3	2,2	3,5	3,5
3,4	3,5	3,7	3,9	3,7	3,4	4,0	4,0

	Най-важна
	Най-малко важна



В заключение трябва да се отбележи, че участниците в проучването подчертаха полезността на процесите на участие при разработването на публични политики. Стана ясно, че въпреки че смятат участието на трети страни за полезно във всички фази, те смятат участието в проектирането за особено уместно, а също така е уместно във фазата на оценка. Може би обусловени от тези времена на пандемия или разстоянията в случая с нашия регион, те ценят високо онлайн средствата за комуникация над методите лице в лице. Техники като участие в бюджетирането също бяха високо оценени. Средства като техники за преговори, бюлетини или изготвяне на брошури и плакати са от по-малко значение според нашите интервюирани. Предпочитанията за телематични и по-технологични средства не могат да бъдат открити по възрастови групи, като сме наясно, че това е въпрос, който следва да бъде проучен.

### ↘ Европейски Социален Фонд Фландрия (Белгия)

Европейски Социален Фонд Фландрия възнамерява да приложи план за действие, който се свързва с процеса на социален диалог, активиран по време на проучването, предвидено от проекта Dialog. Чрез проучванията на Dialog Фландрия е събрала много повече информация, отколкото е била докладвана по-рано: следователно в плана за действие на Фландрия те биха искали да продължат да анализират тази информация и да създадат втори доклад за състоянието на фламандското участие с тенденции, съвети и трикове, важни играчи в областта, използвани модели, какво трябва и какво не трябва да се прави и т.н.

През декември 2021 г. те планират семинар по въпроса, заедно с един от партньорите им SERV (Социално-икономически съвет на Фландрия). Мозъчната атака за този семинар се провежда през октомври 2021 г. Окончателният дневен ред ще бъде определен до края на октомври 2021 г.

Чрез Dialog, също така ще се създаде мрежа от заинтересовани партньори или експерти в областта на участието. Опитът от участие в други области ще бъде пренесен в областта на труда и социалната икономика на регионално ниво. Към момента най-силно е участието на ниво градове и общини. Проект "Dialog" иска да издигне това силно партньорство до регионално ниво.

Събраните знания от работата по Dialog ще бъдат споделени с новофинансирания от ЕС Национален център за компетентност по социални иновации в Белгия. Експертната на Dialog може да се използва, за да се даде посока на центъра в техния начин на работа. Фландрия вече има високо ниво на участие в изготвянето на своята социална и икономическа политика. Чрез Dialog те биха искали да подобрят знанията на социалните партньори, особено за членовете на ad hoc ръководната група на SERV (профсъюзи, банки, персонал от фламандското правителство и организации-чадъри за предприемачи, социална икономика, фермери, градове и общини, НПО) и други заинтересовани организации.

Накратко, фламандският План за действие ще разруши междуведомствените, регионалните и институционалните бариери, за да даде на диалога място в контекста на работата и социалната икономика.

Участникът в проучването е към Фламандското правителство – Департамент на труда и социалната икономика, подразделение ESF Flanders и устойчиво предприемачество. Интервюираното лице е заместник-директор в организацията и координатор на проекта на DIALOG (от фламандската част).

Приемането на стратегия за сътрудничество между множество заинтересовани страни с цел изпълнение на Плановите за действие се счита за много полезно от респондентите. Уточнява се следното: *«Смятаме, че е много малко вероятно някой от нашите заинтересовани страни да намери сътрудничеството между много заинтересовани страни за безполезно. Сътрудничеството с множество заинтересовани страни е ПЪТЯТ за устойчиво развитие във всяка област.*

*Ще разгледаме два вида оценка:*

- *Оценка на процеса: правилно ли са извършени замислените дейности и според удовлетворението? Какво мина добре? Какво се обърка? Цената на процеса? Какви биха могли да бъдат условията за продължаване на дейността? Трябва ли нещо да се промени? Дали процесът може да бъде възприет от други партньори?*
- *Оценка на въздействието: Действието постигна ли желаните ефекти? Това означава да търсите полезни индикатори за отбелязване на въздействието на действието. Друг начин за разглеждане на въздействието е фокусирането върху местното стимулиране и как това има въздействие върху гражданското участие. Един от начините да разберете е да говорите със заинтересованите страни за техния опит по време на проучванията и да отидете отвъд въпросите на проучването».*

Сътрудничеството между много заинтересовани страни се счита за важно във всяка фаза на проекта. По-специално, във връзка със степента на участие на заинтересованите страни в различните фази на плана за действие (дизайн, оперативно планиране, изпълнение, оценка), „информиране“ и

„консултиране“ се считат за много подходящи във всяка от тях. Третото ниво, „Включване“, се счита за доста подходящо във всяка фаза. Четвъртото ниво, „сътрудничество“, се счита за неподходящо при проектирането и оперативното планиране и доста подходящо при изпълнението/мониторинга и оценката.

### **Доклад за проучването на заинтересованите страни**

**Резюме.** През периода април-май 2021 г. бяха проведени 25 интервюта със заинтересовани страни от Фламандското правителство и експерти по участие относно процесите на участие, които използват в своите дейности. Интервютата са анализирани през периода май-юни 2021 г. и резултатите са обсъдени в този доклад, предназначен за европейския проект DIALOG, в който научният комитет търси единен модел за участие. Изводите ни са в посока: **няма единен модел за участие**. Всеки процес на участие е различен, с различни теми, различни заинтересовани страни и различни настройки. Заедно с тези заключения ще повторим съветите, триковете и цитатите, споменати преди в този доклад, за да помогнем на партньорите на DIALOG и фламандското правителство и други заинтересовани страни да подобрят своите политически решения.

**Профил на интервюираните заинтересовани страни и експерти:** Повечето от тях бяха високообразовани, с равно разделение между мъже и жени. Само няколко имаха различен етнически произход.

Общият профил на интервюираните заинтересовани страни и експерти е отражение на типичния участник в процеса на участие: заможни, бели, високообразовани и на средна възраст.

**Роля на интервюираните:** Всички видове роли се поемат от интервюираните като: административен представител, представител на местния орган, представител на работодателя, представител на асоциация/профсъюз, представител на изследователски център, представител на организация на гражданското общество, представителна организация от третия сектор, експерт и международна мрежа.

Бяха изпълнените и роли, извън първоначалното описание на проучването, като:

- представител на медиите,
- представител на банковия сектор,
- фармацевтичен представител,
- представител на мозъчния тръст,
- Изпълнителен директор на компания.

Най-големите групи са от представители на административни структури (17%), следвани от представители на организации на гражданското общество (16%), представители на организации от третия сектор (16%) и други роли, споменати по-горе (13%).

**Сектори на работа:** Анкетираният може да работи в различни сектори от посочените в проучването. Най-многобройни са представителите на други сектори (40%), следвани от публичната администрация (27%) и образованието/обучението (20%).

**Предишен опит в процеси на участие:** Всичките 26 интервюирани имаха предишен опит в процеси на участие, което прави качествените прозрения на интервютата много високи. С интервюиращия бяха споделени много вътрешни познания относно процесите на участие.

**Смислено или безсмислено е участието на множество заинтересовани страни:** Повечето от нашите респонденти (96%) смятат, че участието на множество заинтересовани страни с цел идентифициране на решения за икономически, социални и екологични проблеми е много полезно. Трябва да се създаде откритост, за да се разгледат противоречивите мнения, да се позволи на хората да не са съгласни по определени въпроси. Разнообразието от мнения ще помогне на организациите да постигнат успешен процес на участие с добра база за подкрепа. Важно е да се включат всички онези хора, които ще бъдат засегнати от политическите решения, свързани с процеса на участие, „принципът на всички засегнати“. Процесите на участие са изключително полезни за решаване на сложни обществени проблеми.

**Фазите в процеса на участие и включването на заинтересованите страни:** Всички наши респонденти са съгласни, че фазата на проектиране на проекта е най-важната фаза от процеса. Останалите фази също са много важни, но заинтересованите страни, участващи в тези фази, зависят от някои фактори като; вида на заинтересованата страна и вида на проекта. Изводът е, че не всички заинтересовани страни са необходими в една и съща фаза. Някои допълнителни фази бяха добавени към предложените фази в проучването:

- фаза на съвместно вземане на решения (какво трябва да представлява процесът/политиката на участие),
- фаза на събиране на информация (без правилната информация не можете да започнете добър процес на участие),
- във фазата на проектиране, дизайнът на процеса (как заинтересованите страни ще

взаимодействат помежду си) трябва да се добави към дизайна на проекта.

Предлагаме да се проучи „указът за комплексни проекти“, създаден за комплексни инфраструктурни работи, и да се анализира дали можем да приложим тази форма на участие и в областта на икономическите, социалните и екологичните проблеми.

**Нива на комуникация със заинтересованите страни:** Оценяването на различните нива на комуникация е предимно променливо. За разлика от сравнителния доклад, ние открихме, че по-голямата част от нашите респонденти дават променливи оценки на нивото на комуникация, тъй като оценката зависи силно от няколко различни фактора като; тема на проекта, тип заинтересовани страни, контекст и др. До 4-те нива на комуникация, предложени в проучването (информирани, консултирани, включване и сътрудничество) от научния комитет може да се добави 5-та категория комуникация: овластяване. Експертите по участие предложиха да се промени линейният процес в проучването в кръгова комплексна схема на процеса, наречена итеративна, известна също като общ цикъл на управление.

**Критерии за избор на заинтересовани страни:** Повечето от предложените критерии бяха сметени за полезни от нашите респонденти, но бяха открити разлики във важността на критериите. Тъй като повечето от нашите заинтересовани страни работят по различни случаи на участие, „един резултат, който пасва на всички“, е трудно да се намери. Както в предишните теми, отново трябваше да добавим допълнителна стойност: променлива. Някои допълнителни критерии бяха предложени от нашите респонденти:

3. Капацитет за доверие един на друг (заинтересовани страни) в процес на участие.
4. Колективно учене за всички участници, също и ръководството на процеса
5. Ангажимент от политиките да направят нещо с резултатите от процеса на участие:

Най-високи резултати бяха дадени на следните критерии (48%): *способност на заинтересованите страни да включат други заинтересовани страни и ниво на интерес и интерес да бъдат включени (44%)*. За всеки критерий бяха обсъдени положителните и отрицателните наблюдения на нашите респонденти.

**Ефективност на използването на определени методи, инструменти и техники във фазите на проекта за участие:** Оценяването отново зависи от променливите: цел на проекта, кои заинтересовани страни, коя ситуация. И така, за по-голямата част от методите, техниките и инструментите отговорите бяха „променливи“, тъй като проектите за участие и следователно методите, техниките и инструментите варират с тях.

Нашите експерти по участие въведоха и други техники, освен споменатите в проучването: Сервизен дизайн; Дизайнерско мислене; Фокус групи; Групи за обратна връзка; Панелни разговори; Работни групи (със специалисти, вътрешни и външни членове); Учебни дни; Дигитални инструменти; Пешеходни срещи; Бази данни със знания; Бенчмаркинг; Референтни проекти; Анализ на настроението; Позиционни документи; Външно валидиране; Преговори на холна маса; Онлайн инструментите отбелязаха малко по-малко от физическите инструменти.

Специализираните платформи трябва да се оценяват отделно от приложенията. Едно от заключенията в тази глава е да използвате всеки инструмент, необходим за вашия процес на участие, но се уверете, че е постигната прозрачност. Инструментите са само средство за постигане на цел. В нашия доклад респондентите обсъдиха подробно различните използвани методи, техники и инструменти (за и против).

**Честота на комуникация със заинтересованите страни:** Предпочитаната честота на комуникация със заинтересованите страни е при *постоянен поток от информация и обмен (46%)* и *установен поток от информация и обмен (35%)*.

Честотата на комуникация силно зависи от продължителността на процеса на участие; ниска честота за дълги процеси и висока честота за кратки процеси.

*Откритият диалог* е предпочитаният начин за комуникация за общите групи и определени колективи.

**Проблеми и възможности по време на управлението на процеса на участие:** Тук се повтарят най-важните въпроси.

- **Заинтересовани страни:** човек трябва да включи онези хора, които са засегнати от политическото решение като заинтересовани страни. Включете ги възможно най-скоро в процеса на участие.
- **Улесняване на участието:** Във всяка организация хората трябва да бъдат обучени да ръководят процесите на участие по неутрален начин.
- **Цикъл за обратна връзка:** Винаги информирайте вашите участници за следващите стъпки в процеса на участие.
- **Включване и разнообразие:** Излезте отвъд типичните заинтересовани страни и заложете също на ниско образование, ниски доходи и етнически произход. Разнообразието подобрява резултатите

от добрите решения, особено в сферата на труда и социалната икономика. Винаги имайте предвид, че участието може да е лукс за част от гражданите.

- **Прозрачност:** Избягвайте скрити програми и се уверете, че цялата налична информация се споделя с всички. Винаги пояснявайте къде започва и къде спира проектът за участие и кои стъпки са включени. От самото начало на проекта трябва да има ясен график и планиране. Трябва да има и свободен достъп до информация.
- **Допирни точки:** За да избегнете конфликти, отидете и намерете допирните точки. Какво държи хората заедно? Вместо „Какво полза има за мен?“ потърсете „Каква полза има за всички?“. Ако не разбираме мисленето на другия (емпатия), не можете да постигнете решения в полза на цялата група.
  - **Доверие и фалшиво участие:** Не използвайте участниците като разширен инструментализиран инструмент, за да легитимирате политически решения, които вече са взети предварително. Участието не е машина за одобрение за политики, които вече са взели решение. Това не е устойчива форма на участие, а фалшиво участие и ще накърни доверието в цялата идея за участие.
  - **Онлайн срещу офлайн:** Значението на офлайн участието нараства в тази дигитална, засегната от пандемия ера и някои от нашите респонденти вече са създали бизнес модел. Въпреки че някаква форма на офлайн събиране винаги ще бъде от полза за процеса на участие. Така че комбинацията от двете би била перфектна.

**Цел на изследването.** Чрез проучвания и интервюта ESF Flanders тества идеята на Научния комитет по проекта, и предлага други модели, възгледи и съвети за участие, за да помогне на партньорите на DIALOG и фламандското правителство, и на други заинтересовани страни да подобрят своите политически решения.

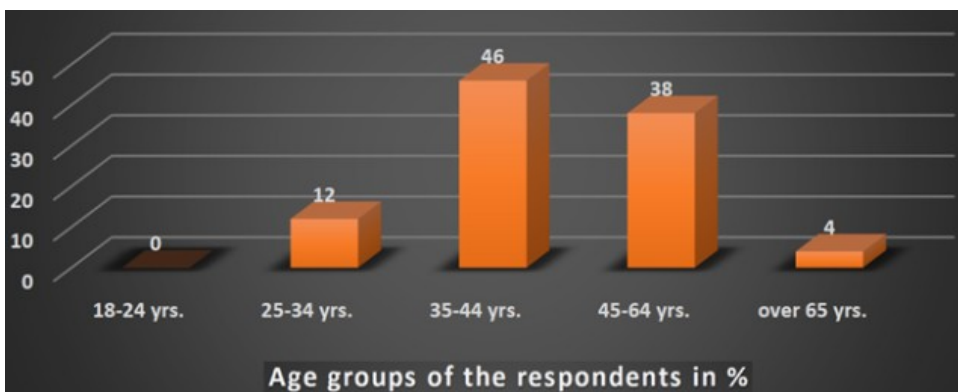
**Метод & Обхват.** Научният комитет на проект DIALOG изготви онлайн проучване, Приложение Б за участие в специална платформа, на английски език. Приложение А беше анкета за партньорите по проекта DIALOG. Резултатите от проучване Приложение А не се обсъждат в настоящия доклад. ESF Flanders реши да направи още една крачка напред и да комбинира проучването с онлайн интервю на своите заинтересовани страни/партньори, като отиде и по-далеч от „обичайните заподозрени“ на профсъюзите, организациите-чадъри и т.н., като интервюира организации, намиращи се на върха на вземане на решения. ESF Flanders също добави някои допълнителни въпроси към проучването, за да помогне на новосъздадения Фламандски център за компетентност, с допълнителна информация и принос. Повечето от заинтересованите страни предпочетоха интервютата пред попълването на анкети, защото можеха да разберат по-добре въпросите и да дадат по-нюансиран отговор. Това също така даде форма на гъвкавост, в смисъл, че когато по време на интервюто се появят интересни теми, интервюиращият може да задава задълбочени въпроси. Поканите по имейл бяха изпратени до заинтересованите страни от ESF заедно с проучването DIALOG, Приложение Б, през периода април-май 2021 г. Интервютата бяха проведени през периода април-май 2021 г. с онлайн, с платформа Teams. Средно интервютата отнеха 1,5 часа, с разлика от 0,5 до 4 часа. Проведени са 25 интервюта с 26 заинтересовани страни. Проведено е едно интервю с 2 заинтересовани страни едновременно, оттук и разликата между интервюта (25) и интервюирани (26). Интервютата са транскрибирани в периода май-юни 2021 г. и анализирани в настоящия доклад.

### **Профил на интервюираните заинтересовани страни**

**Пол:** Налице е равенство между половете сред интервюираните лица (50% мъже/жени или 13/13).

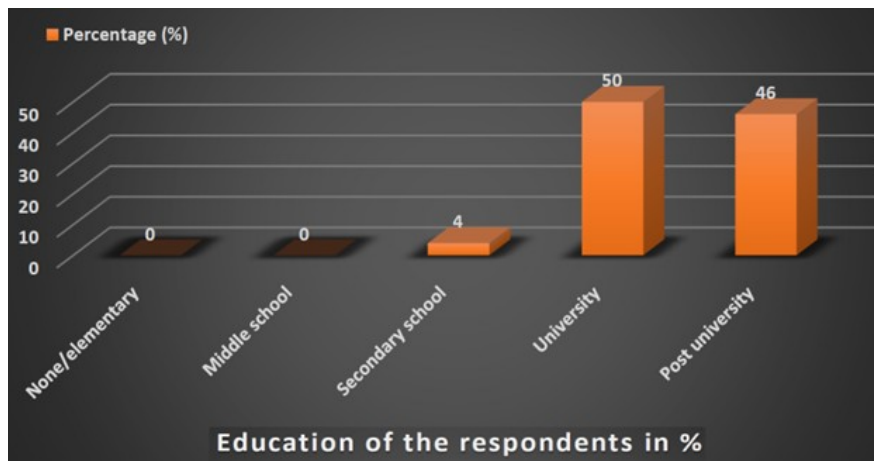
**Възраст:** Повечето заинтересовани страни (84%) са на възраст между 25 и 44 години. Никой от интервюираните не е на възраст под 25 години. Най-голямо е участието (46%), във възрастовата група 35-44 години. Следват следните групи: 45-64г. (38%), 25-34г. (12%) и над 65г. (4%).

Фигура 1 - Възрастови групи на респондентите в %



**Образование:** Повечето от интервюираните (96% - 25/26) са с висше образование. Почти половината от тях (46% - 12/26) притежават следуниверситетска диплома. И само един (4% - 1/26) има диплома за средно образование. Нито един от анкетираните няма диплома за основно образование. Можем да заключим, че интервюираните са предимно високообразовани.

Фигура 2 - Образование на респондентите в %



**Роля:** Някои респонденти поемат различни роли, така че броят на отговорите на фигурата е повече от 26, а именно 38 роли.

Най-високото представителство идва от администрацията (17% - 7/38 роли), следвано от представителството на гражданското общество и организациите от третия сектор (и двете по 16% - 6/38 роли).

Някои респонденти поеха роли, различни от посочените в таблицата на проучването: медиен журналист, член на редакционния персонал, представител на банка, фармацевтични компании, главен изпълнителен директор, представител на мозъчен тръст (13% - 5/38 роли).

Всички предложени роли от научния комитет бяха представени, с изключение на ролята на гражданин. Може да се твърди, че всеки респондент е и гражданин, което всъщност е правилно. Но в този доклад ние се фокусираме основно върху другите роли като заинтересовани страни или експерти.

**Предложение:** Предлагаме списъкът с роли да бъде разширен за по-нататъшни проучвания

Фигура 3 - Роля на респондентите в %

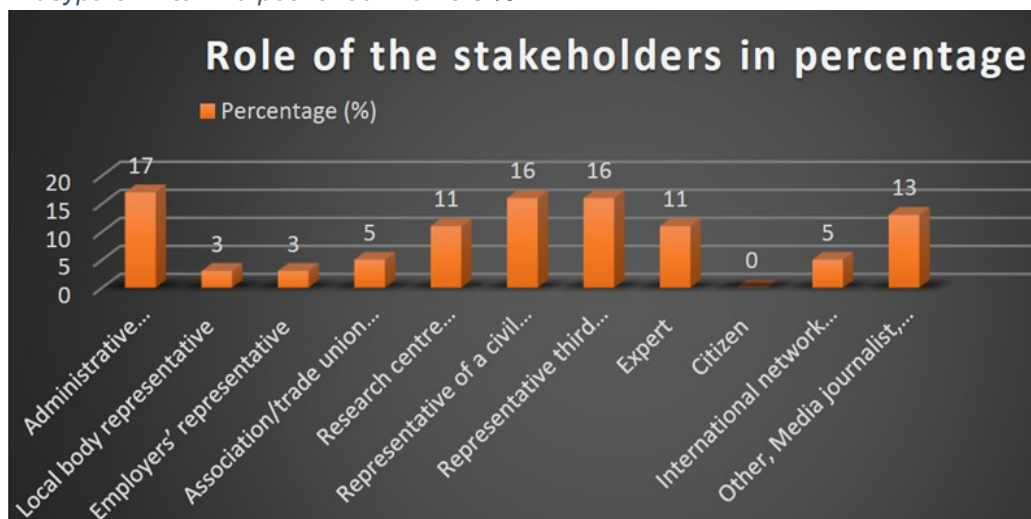


Таблица 1 дава общ преглед на различните функции, организации и уебсайтове на анкетираните.

Таблица 1: Брой, функция, организация и уебсайт на интервюираните заинтересовани страни

N.	Функция	Организация	Website
1	Съветник по социално предприемачество	Verso	<a href="http://www.verso-net.be/">http://www.verso-net.be/</a>
2	Главен изпълнителен директор	Compaan	<a href="https://www.compaan.be/">https://www.compaan.be/</a>
3	Служител по международни отношения и икономически съветник	SERV	<a href="http://www.serv.be/">http://www.serv.be/</a>
4	Програмен координатор MIS	ACLVB	<a href="http://www.aclvb.be/">http://www.aclvb.be/</a>
5	Политически координатор във фламандското правителство	Department of Welfare	<a href="https://www.departementwvg.be/welzijn-en-samenleving">https://www.departementwvg.be/welzijn-en-samenleving</a>
6	Координатор на политиката във Verenigde Verenigingen	De Verenigde Verenigingen	<a href="https://www.deverenigdeverenigingen.be/">https://www.deverenigdeverenigingen.be/</a>
7	Мениджър Устойчив бизнес и социални предприятия	BNP Paribas Fortis	<a href="http://www.bnpparibasfortis.com/">http://www.bnpparibasfortis.com/</a>
8	Мрежов мениджър на отвореното партньорство, Гент, град на работа	Ghent, city at work	<a href="https://stad.gent/nl/gent-stad-werking">https://stad.gent/nl/gent-stad-werking</a>
9	Координатор G1000 организация в основата за бъдещите поколения	G1000	<a href="http://www.g1000.org/nl/">http://www.g1000.org/nl/</a> <a href="https://www.foundationfuturegenerati ons.org/nl">https://www.foundationfuturegenerati ons.org/nl</a>
10	Координатор в Coopkracht vzw	Coopkracht vzw	<a href="http://www.cooperatiefvlaanderen.be/">http://www.cooperatiefvlaanderen.be/</a>
11	Консултант	Stadslabo2050	<a href="https://www.antwerpenmorgen.be/nl/projecten/stadslab-2050">https://www.antwerpenmorgen.be/nl/projecten/stadslab-2050</a>
12	Съосновател на Commons Lab	Commons Lab	<a href="https://www.commonslabantwerpen.org/">https://www.commonslabantwerpen.org/</a>
13	Креативен продуцент в LEF, член на Burgerlijst и бивш член на Piratenpartij	LEF	<a href="http://www.eenwereldmetlef.be/">http://www.eenwereldmetlef.be/</a>
14	Журналист и координатор	De Wereld Morgen	<a href="http://www.dewereldmorgen.be">http://www.dewereldmorgen.be</a>
15	Основател и директор на P2P Foundation и P2Pсоор	P2P Foundation	<a href="https://p2pfoundation.net/">https://p2pfoundation.net/</a>
16	Съветник Кооперативно предприемачество	Cera cv	<a href="http://www.cera.coop/">http://www.cera.coop/</a>
17	Съосновател на CitizenLab	CitizenLab	<a href="https://www.citizenlab.co/">https://www.citizenlab.co/</a>
18	Професор Правителствена организация и съвместно разработване на обществени услуги	Catholic University of Leuven	<a href="https://soc.kuleuven.be/io/staf/00014004">https://soc.kuleuven.be/io/staf/00014004</a>
19	Координатор	TimeLab	<a href="https://timelab.org">https://timelab.org</a>
20	Професор по публична администрация	University of Antwerp	<a href="https://www.woutervandooren.eu/">https://www.woutervandooren.eu/</a>
21	Доцент по демократично управление	Flemish University of Brussels	<a href="https://cris.vub.be/en/persons">https://cris.vub.be/en/persons</a>
22	Ръководител на отдела за работа в провинция Антверпен	Province of Antwerp	<a href="https://www.provincieantwerpen.be">https://www.provincieantwerpen.be</a>
23	Съветник по приобщаваща икономика и социално предприемачество в Провинция Антверпен	Province of Antwerp	<a href="https://www.provincieantwerpen.be">https://www.provincieantwerpen.be</a>
24	Съветник по иновации във Flanders Innovation & Entrepreneurship	Flemish Agency for Innovation and Entrepreneurship	<a href="http://www.vlaio.be/">http://www.vlaio.be/</a>
25	Европейски координатор във VDAB (публична служба по заетостта)	VDAB	<a href="http://www.vdab.be/">http://www.vdab.be/</a>

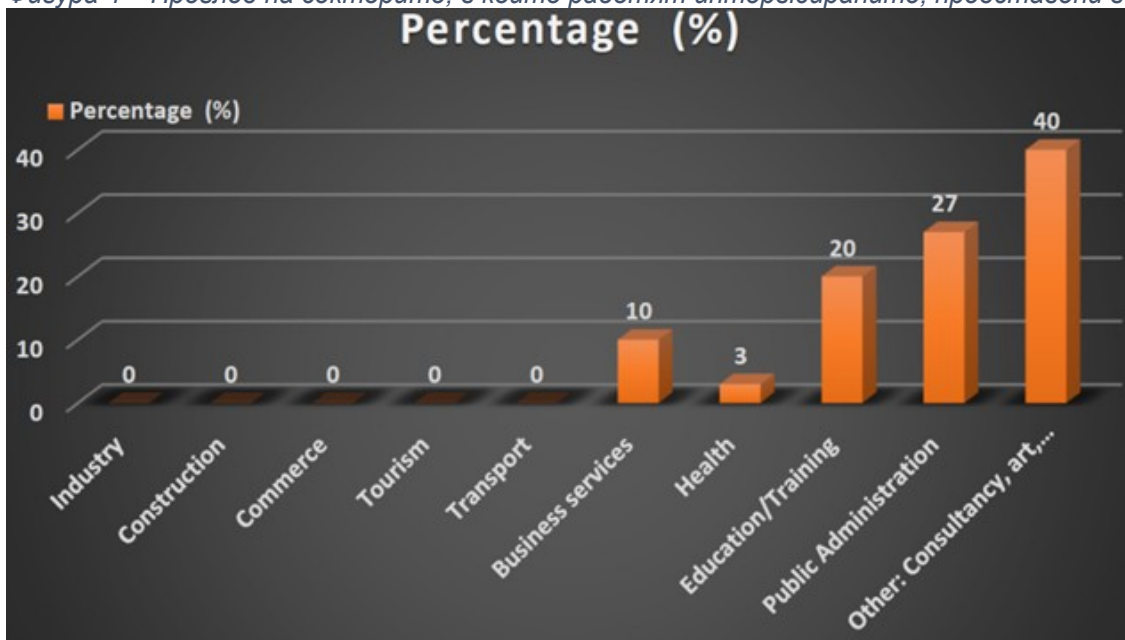
N.	Функция	Организация	Website
26	Отдел за съавторски обучения в VDAB (Държавна служба по заетостта)	VDAB	www.vdab.be/workoutroom

**Сектор:**

- Един респондент може да работи в различни сектори. Така общият брой отговори (30) е по-висок от броя на респондентите (26).
- Най-голямата представителна група работи в сектори, различни от първоначално описаните в проучването (40% - 12/38 отговора).
- Следните сектори не са представени в интервютата: индустрия, строителство, търговия, туризъм и транспорт.
- Следните сектори, посочени във въпросника, бяха представени чрез интервюта: бизнес услуги (10% - 3/30), здравеопазване (3% - 1/38), образование и обучение (20% - 6/38), публична администрация (27% - 12/38)

**Предложение:** Предлагаме да разширим списъка със секторите за проучвания за бъдещи проучвания.

Фигура 4 – Преглед на секторите, в които работят интервюираните, представени в проценти



**Преишен опит в процеси на участие.** Всичките 26 интервюирани имаха предишен опит в процеси на участие. Включени са някои от процесите на участие:

- Доставчик на онлайн цифрови платформи за процеси на международно участие, организирани от местните власти.
- Надзорник на процеси на участие на организации на гражданското общество.
- Консултант за процесите на участие между гражданите, частния сектор и местните власти.
- Участник в „Изкуството да организираш надежда“, международен проект с европейски социални организации, търсещ „други истории в Европа“.
- Съорганизатор на процеса на участие по околна среда и здраве. Задачата на фламандското правителство беше да събере различни участници, за да се опитат да намерят решение за сложни горещи въпроси по открит, демократичен, прозрачен и устойчив начин. Този процес, наречен BONK, продължава 7 години.
- Колектив от граждани доброволци, който се трансформира в организация с нестопанска цел с финансиране от местната власт.
- Граждански инициативи, работещи на регионално ниво.
- Експерименти с малък мащаб, в рамките на един квартал.

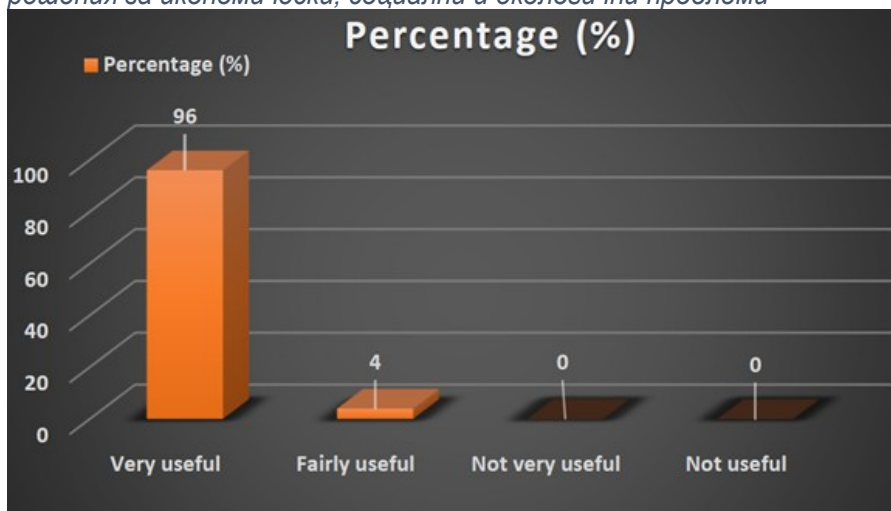
- ↘ Обща концепция и общо движение.<sup>56</sup>
- ↘ Отворени партньорства на местно ниво.
- ↘ Работа в мрежа и проекти в културния сектор.
- ↘ Организации на кооперации.
- ↘ Платформа за електронно обучение за правителства и организации с нестопанска цел.
- ↘ Представителство на гражданите във федералния парламент.
- ↘ Институционализиран социален диалог с представители на работодатели (чрез организации) и служители (чрез синдикати)
- ↘ Изследване на процеси на участие в сложни инфраструктурни проекти.
- ↘ Координиране на процеси на участие за съветателни проекти с гражданско участие.
- ↘ Организиране на граждански форуми на федералното правителство по темата за „бъдещето на федералната администрация“.
- ↘ Експерт, участващ в регионалния панел за мобилност.
- ↘ Организатор на смесени (граждани и политици) парламентарни комисии към областната управа

### Процесът на участие

**Полезността на участието:** Фигура 5 по-долу показва мнението на интервюираните относно адаптирането на стратегията за сътрудничество между много заинтересовани страни, за да се идентифицират възможни решения за икономически, социални и екологични проблеми.

- Адаптирането на сътрудничество с множество заинтересовани страни се счита за много полезно от 96% (25/26) от респондентите и сравнително полезно от 4% (1/26) от интервюираните.
- Никой от интервюираните не намира участието за не полезно или не много полезно.

Фигура 5 – Мнение на интервюираните относно адаптирането на стратегията за сътрудничество между много заинтересовани страни, за да се идентифицират възможни решения за икономически, социални и екологични проблеми



Някои от интересните коментари (материал за размисъл) относно полезността на „сътрудничеството“ между много заинтересовани страни от нашите интервюирани:

- Сътрудничеството с множество заинтересовани страни е полезно само когато има място за различни мнения. Във въпроса те използват думата „сътрудничество“. Това трябва да е налично, за да е възможно в сътрудничеството да може също да се изрази мнение на несъгласие. Участието на множество заинтересовани страни трябва да се отнася и до политически въпроси със социален конфликт. Много често конфликтът бива отблъснат. Казват, че става дума за общ интерес. Но какъв е общият интерес? Може да са много неща. Трябва да идентифицирате изборите, които правителството осъществява, и да допуснете, че има конфликт по този въпрос, за да започнете да работите от тази начална точка. Разнообразието е важно, но не само разнообразието по отношение на социално-

<sup>56</sup> Общите блага са културни и природни ресурси, достъпни за всички членове на едно общество, включително природни като въздух, вода и земя. Тези ресурси са общи, а не частни. Общите могат да се разбират и като природни ресурси, които групи от хора (общности, потребителски групи) управляват за индивидуална и колективна полза. Характерно е, че това включва разнообразие от неформални норми и ценности (социална практика), използвани за механизъм на управление. Общите могат да се определят и като социална практика на управление на ресурс не от държава или пазар, а от общност от потребители, които самоуправляват ресурса чрез институциите, които създават

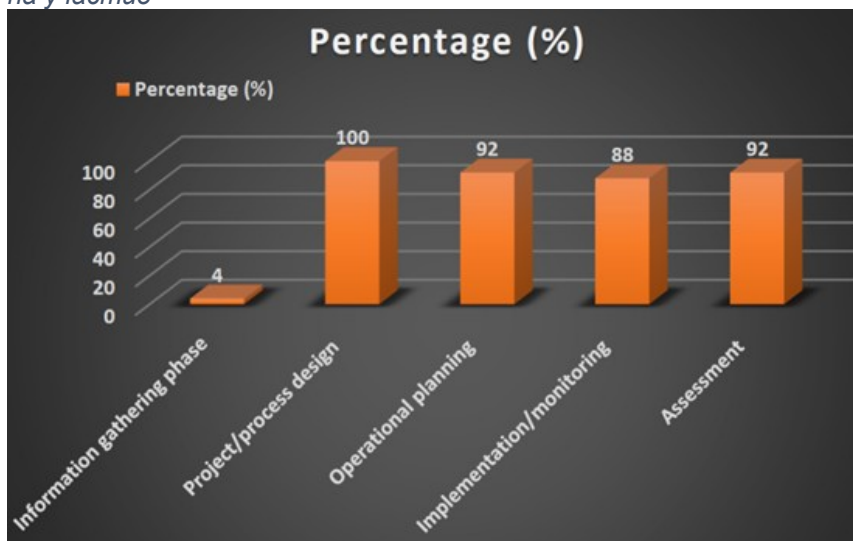


икономически, етнически произход и т.н., но и разнообразието на мнения. Ако няма напрежение, няма нужда от участие и политика. Предизвикателството е да организирате процеса толкова добре, че конфликтите да се занимават със съдържанието, а не с процеса или личните проблеми. Трябва да го обсъдите помежду си по цивилизован начин.

- Ние вярваме в силата и потенциала на включването на хора и на краудсорсинга, така че всъщност винаги да можете да използвате новия принос за проект, който има значение за гражданите.
- Използването на участието на множество заинтересовани страни в областта на труда и социалната икономика, всъщност може да бъде много полезно поради редица причини:
  - Съществува принципа на „всички засегнати“, т.е. всеки, който е засегнат от дадено решение, трябва да бъде включен до известна степен в процеса, водещ до това решение. А когато става дума за свързани с работата, икономически, социални и екологични въпроси, виждаме, че те оказват голямо влияние върху ежедневието на хората. Така че полезността от участието на множество заинтересовани страни в тези области е изключително висока.
  - Друга причина е, че социалните проблеми, свързани с икономиката, социалната политика и околната среда, често са много сложни. Но са изключително подходящи за участие, защото са и много осезаеми за хората. Те наистина се отнасят до жизнената им среда. Така че смятаме, че тези изброени домейни представляват непосредствен интерес за хората. Хората също могат да споделят своя опит и гледни точки по даден въпрос, и затова участието на множество заинтересовани страни е много важно.
- Добрата стратегия за сътрудничество между много заинтересовани страни определя колко добра ще бъде вашата база за подкрепа на определени политики.
- Във времена като днес, често се получава едностранно лобиране пред правителството, при което е важно от самото начало да имате поне малко разбиране за различните точки на дадена тема. Познаването на тези различни точки абсолютно подобрява качеството на вашето решение и процеса на вземане на решение.
- В сектора на кооперативите, участието на множество заинтересовани страни е много важно и много динамично. В една кооператив клиентите, акционерите и служителите са заедно в един процес на участие.

### Значението на различните фази на проекта/процеса и участието на заинтересованите страни в процеса на участие.

Фигура 6 – Значение на участието на заинтересованите страни в различните фази на процесите на участие



#### Наблюдения:

Като цяло, в 88% от отговорите се установи, че заинтересованите страни трябва да бъдат включени във всички предложени фази на процеса (проектиране на проекта, планиране, изпълнение/мониторинг и оценка). Това е мнозинството от заинтересованите страни.

- **100%** са заявили, че трябва да са включени от самото начало в процеса, и след това да бъдат питани дали са доволни от процеса на участие и резултата.
- **Не всички заинтересовани страни трябва да са включени в едни и същи фази:** дали ще

започнете от самото начало с тях, също зависи от вида на заинтересованите страни. Някои заинтересовани страни ще ви трябват по време на проектирането на проекта, някои по време на планирането и други по време на внедряването или оценката, в зависимост от вида на заинтересованите страни и вида на процеса/проекта.

- **Една от нашите заинтересовани страни** добави допълнителна фаза в процеса, **фаза на събиране на информация** (вижте Фигура 5). Тази фаза липсва в оригиналната таблица. Ако нямате правилната информация, не можете да започнете процес на участие. И проблемът е, че който и да е организаторът, отговарящ за проекта, ако той/тя не е събрал правилната информация и няма начин в процеса да бъде събрана, тогава вие напълно може да блокирате. Хората ще кажат: „Всъщност не мога да ви дам мнението си, защото нямам информацията, на базата на която трябва да взема решение“. Така че трябва да има фаза, в която всяка заинтересована страна може да каже „е, за нас е важно да знаем това и това, ако искаме да продължим напред“.

- **Друга заинтересована страна** разказа за фаза преди фазата на събиране на информация, която е фазата преди изготвянето и събирането на информация. Това е фазата, в която хората съветват правителството каква трябва да бъде политиката им. И така, гражданите определят дневния ред. Ще го наречем „съвместно вземане на решения“. Така се определя каква трябва да бъде политиката (процесът на участие).

- Не само проектирането е фаза, но и **проектирането на процеса**.

Проектирането на проекта не е същото като проектирането на процеса.

Проект, проектиране на процес, планиране, изпълнение, мониторинг, оценка са част от един процес.

Често заинтересованите страни не се питат как искат да си взаимодействат в самия процес, а вече им се представя готов процес, с много ограничен набор от инструменти и начини на работа и никога не се иска тяхното мнение относно начина, по който е проектиран процесът. И тук трябва да започне процесът на участие, с дизайн на процеса на участие, а не с дизайн на проекта.

Често има структурни недостатъци в дизайна на процеса, което на практика отрича всеки положителен резултат от процеса на участие.

- В инфраструктурната политика във Фландрия съществува интересен указ, **наречен „указ за комплексни проекти“** (<https://omgeving.vlaanderen.be/complexe-projecten>), който се опитва да приведе в действие различните фази на процеса. Фламандското правителство е създадо програма за планиране на етапи за комплексни проекти с 4 различни фази: **фаза на проучване, фаза на изследване, фаза на разработване и фаза на изпълнение**.

Фигура 7 - 4-те различни фази на комплексни проекти: (1) проучване (2) изследване (3) разработване (4) изпълнение



Те имат три фиксирани момента на вземане на решение (начално решение, предпочитано решение и решение за проект) и две публични проучвания (подготовка за предпочитаното решение и решение за проект). Този подход гарантира ефективен и качествен процес, който е насочен към реализиране на даден проект в приемлив срок и с възможно най-широка подкрепа.

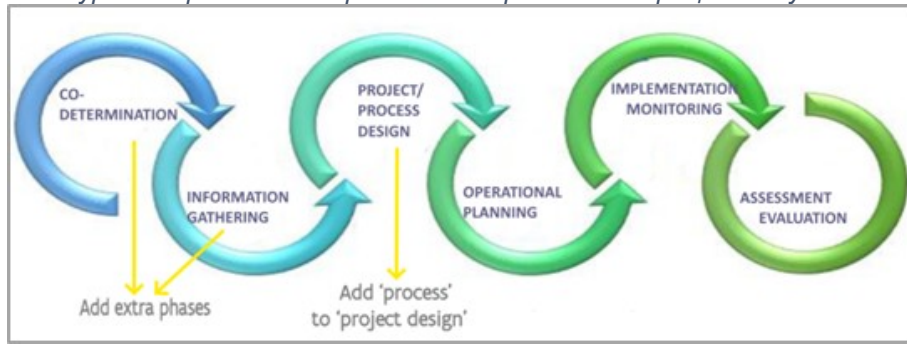
Този инструмент за планиране на етапи ръководителите на проекти, служителите по проекта, доставчиците на консултации, лицата, вземащи политически решения, и гражданите чрез нов процесен подход, като предоставя ценни обяснения и съвети. Ръководството за комплексни проекти гарантира, че планираните етапи се актуализират редовно, въз основа на конкретни комплексни проекти.

Всеки сложен проект е уникален и изисква персонализиране. Това, което надгражда всеки проект, е необходимостта от прозрачност, участие, комуникация и интегрирано сътрудничество.

**Предложения:**

- Включете „**съвместно вземане на решения**“, „**фаза на събиране на информация**“ и „**фаза на проектиране на процеса**“ в процеса на участие. Така предложеният процес на участие ще изглежда по следния начин:

Фигура 8 - Предложена промяна във фазите на процеса на участие

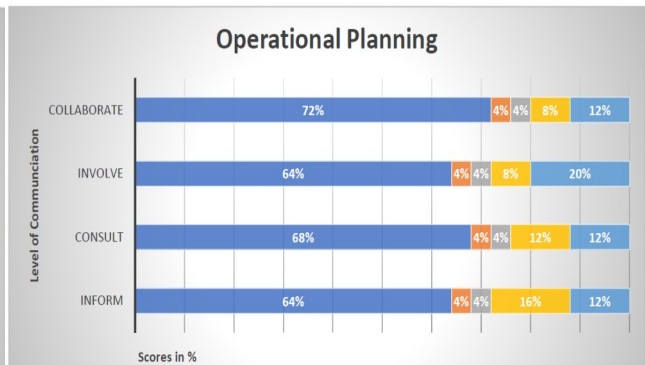
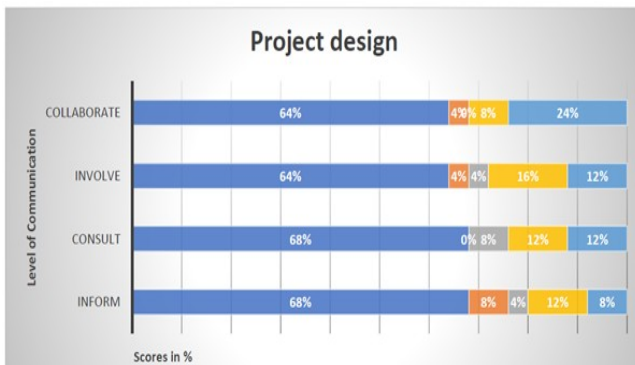


- Внимателно обмислете кои заинтересовани страни да включите, в коя фаза, за кой проект, но наистина е добре да включите заинтересованите страни във всяка фаза, и със сигурност в дизайна на проекта.
- Участието на заинтересованите страни във „фазата на проектиране на проект/процес“ е най-важната фаза за добър процес на участие.
- Опитайте се да използвате „указа за комплексни проекти“, предназначен за сложни инфраструктурни проекти, и го приложете върху проекти, свързани с работата и социалната икономика. Също така добавете фаза на оценка или оценка.

Най-подходящото ниво на комуникация със заинтересованата страна, като се имат предвид следните 4 предложени форми (информирание, консултиране, включване, сътрудничество).

Фигура 9 - Дизайн на проекта и как да общувате със заинтересованите страни

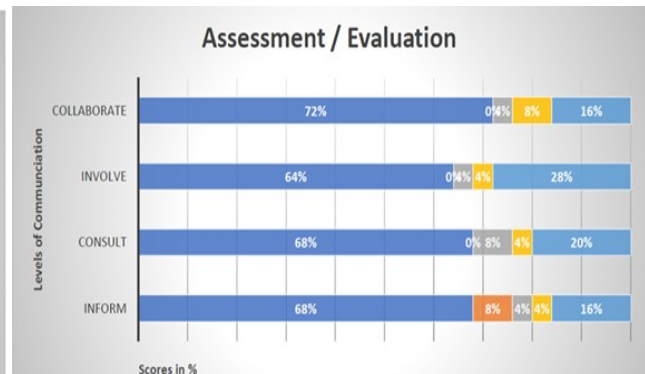
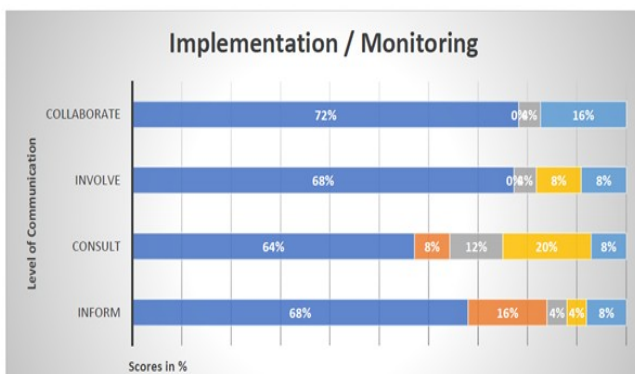
Фигура 10 - Планиране и как да комуникирате със заинтересованите страни



■ Variabel 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4

Фигура 11 - Изпълнение/Мониторинг и как да комуникирате със заинтересованите страни

Фигура 12 - Оценка и как да общувате със заинтересованите страни



\*Резултатите са от 1 до 4 (1. Неподходящо; 2. Неуместно; 3. Доста подходящо; 4. Много подходящо), като променливата за избор също е разрешена. Резултатите са представени в % от общо 25 интервюта

### Наблюдения:

- ✓ **Фигури 9 до 12** отчитат нивата на комуникация със заинтересованите страни и са разделени на 4 нива на комуникация: информиране, консултиране, включване и сътрудничество.
- ✓ По време на интервютата бързо стана ясно, че трябва да добавим още една категория към резултатите, а именно **променливата**.
- ✓ В противоречие с доклада за сравнение установихме, че мнозинството от нашите респонденти дават променливи оценки на нивото на комуникация със заинтересованите страни по време на различните фази на процеса на участие. Точното оценяване зависи от няколко различни фактора, които са упоменати по-долу:
  - Тема на проекта
  - Вид проект
  - Тип заинтересовани страни
  - Контекстът
  - и т.н.
- ✓ Заинтересованите страни могат да бъдат включени по различни начини, и в различни моменти в процеса на участие.
- ✓ Някои участници вече не използват горната схема с фази на процеса и ниво на участие на заинтересованите страни. Те използват кръгова комплексна схема на процес, наречена итеративна. На фигурите по-долу са дадени примери за итеративни процеси. Тя е по-сложна от фигурите по-горе. Институтът Луис (Рим, Италия) предлага общ цикъл на управление, който някои респонденти са използвали и приспособили към собствените си нужди към общия преходен цикъл.

Фигура 13 - Примери за итеративни цикли на процес



- ✓ Според стълбата на гражданското участие в дигиталната ера (Блогът на CitizenLab), трябва да се добави 5-ти начин за участие на заинтересованите страни = **ОВЛАСТЯВАНЕ**
- ✓ Много заинтересовани страни смятат, че информирането всъщност не е участие (това е еднопосочен поток) и винаги трябва да се използва с друг начин на участие, за да може да се говори за участие.

### Предложения:

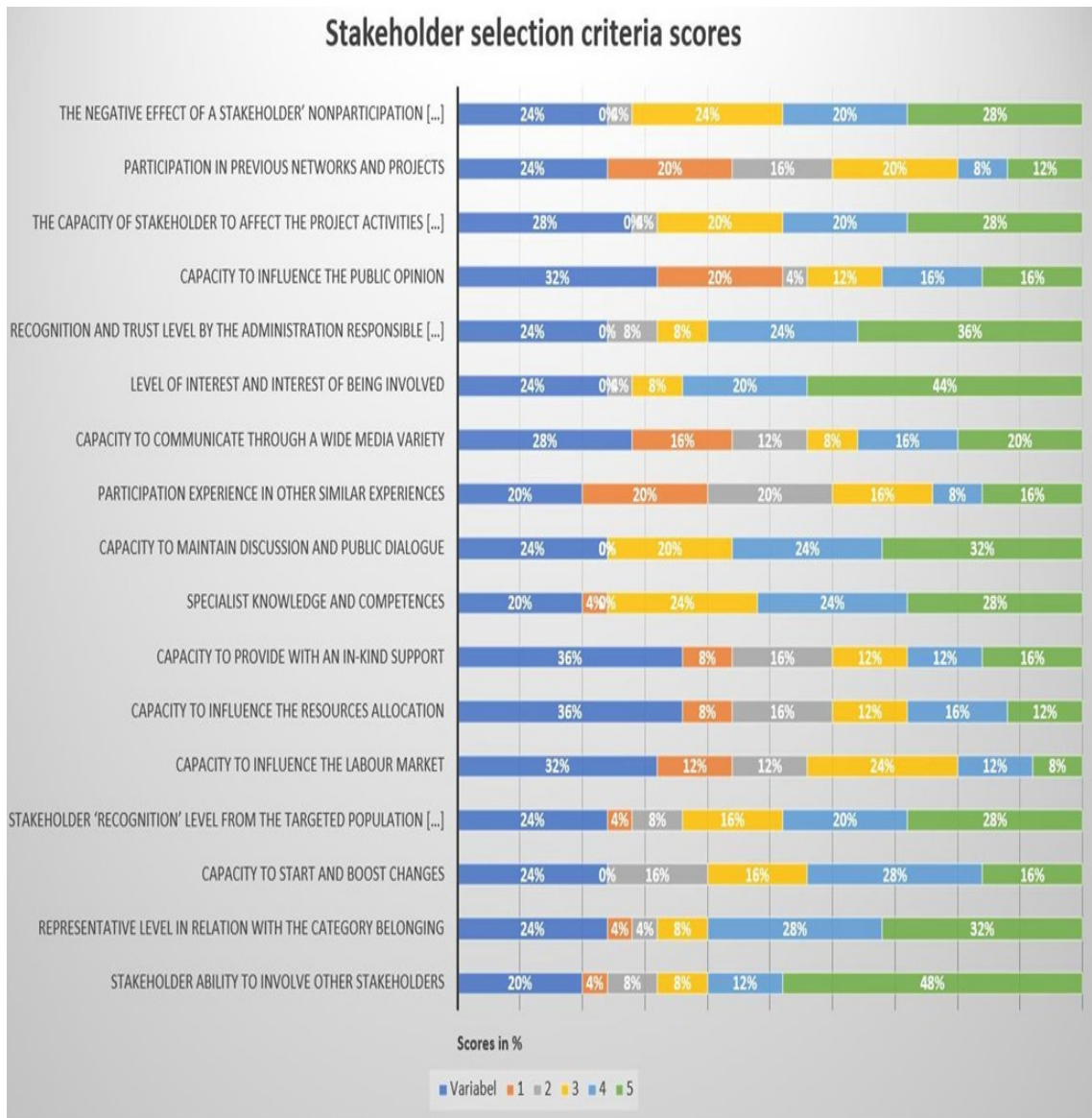
- Увеличете нивото на комуникация със заинтересованите страни чрез **овластяване**, съгласно стълбата на участието на гражданите в дигиталната ера, като по-висока степен от сътрудничеството.
  - **Какво?** Най-високото ниво на гражданско участие се получава, когато крайната отговорност за вземането на решения е на гражданите, а не на правителството. При този сценарий гражданите имат право на вето, което означава, че администрацията е длъжна да изпълнява решенията на гражданите.
  - **Как?** Гражданските съвети, гласуването и делегираните решения са популярни начини за овластяване на гражданите. От онлайн гледна точка, овластяването на гражданите е

ориентирано към действие и *им предлага възможност* да започнат да изпълняват.

- **Недостатъци?** Овластяването представлява най-високото възможно ниво на участие на гражданите, но то рядко се достига. На практика са необходими много ресурси, за да може да се въведе такава обширна форма на участие.
- **Пример?** Най-високото ниво на участие може да се види в Граждански съвет, метод за задълбочени консултации, който често се смята за „бъдещето на участието“.
- Започнете да използвате **цикли на итеративни процеси** в процеси на участие.

**Значение на определени критерии, които могат да се използват при подбора на заинтересованите страни, от организатора на процеса на участие, изразено в оценки от 1 (малко значение) до 5 (голямо значение)**

Фигура 14 - Значение на критериите за избор на заинтересовани страни за процес на участие



Около 17 критерия, изброени на фигурата по-горе, бяха оценени според тяхната важност, за да бъдат използвани като критерии за подбор на заинтересованите страни, по скала от 1-ниска важност до 5-висока важност. Добавена е допълнителна стойност и колона за **променлива**.

**Наблюдения:**

- Някои заинтересовани страни намират повечето от **критериите за полезни**, но забелязахме **разлика** при важността на критериите. Резултатите зависят от това, което се опитвате да постигнете. За един проект това ще бъде сложно проучване. За друг проект това ще бъде използването на въпросници. Човек може да даде точна

оценка само ако разглеждате конкретен случай, но тъй като повечето от нашите заинтересовани страни работят по различни случаи на участие, е трудно да се даде „един резултат, който да задоволява всички“.

- Бяха посочени и няколко **допълнителни критерии** от респондентите (вижте също предложения):
  - *Капацитет за доверие един на друг (заинтересовани страни) в процес на участие.*
  - *Колективно обучение за всички участници, също и за ръководството на процеса.*
  - *Ангажимент от политиците да направят нещо с резултатите от процеса на участие.*
    - Ако всичко е уредено предварително и има „скрит“ дневен ред, не трябва да започвате процес на участие, защото тогава говорим за „фалшиво участие“. Така че правителствата трябва да се ангажират да направят нещо с приноса на участниците. Дори и да е само в малка форма като: „Ние го приемаме на борда“, „Ще го обмислим“ или „Ще уведоим хората защо го приемаме или не го приемаме“. Накратко, трябва да има ангажираност от страна на политиците.
    - Най-високият процент на оценка беше даден на „променлива“ или „5“. Ще споменем всеки критерий поотделно и ще обсъдим дадените коментари. Ще започнем с най-високите проценти, с най-голяма сигурност и ще слезем до високите проценти с ниска сигурност. Знаците (+) и (-) са местата с аргументите, където те са в полза на критериите (+) или против критериите (-).
- *Способност на заинтересованите страни да включват други заинтересовани страни (оценка 5 – 48%):*
  - (+) Трябва да се погрижите всички да участват в процеса на участие.
- *Ниво на интерес и интерес от участие (оценка 5 – 44%)*
- *Ниво на признание и доверие от страна на отговорната администрация [...] (оценка 5 – 36%):*
  - (+) Един от начините за постигане на високо ниво на доверие е процесът да бъде възможно най-прозрачен.
  - (-) Относно „доверието“: Поканете в процеса и хората, на които нямате „доверие“. Защото не е добре за вашия процес да е „само с тълпата“.
- *Капацитет за влияние върху разпределението на ресурсите (Променлива – 36%)*
  - (-) Този капацитет не е толкова важен за самия процес на участие. Капацитетът става важен, когато е взето решение и са необходими ресурси.
  - (-) Това не е точно така, защото ако нямате капацитет, то не сте в състояние да допринесете с добри аргументи в процеса на участие и подобряване на участието.
- *Капацитет за предоставяне на подкрепа в натура (Променлива – 36%):*
  - (-) Този капацитет не е толкова важен за самия процес на участие. Капацитетът става важен, когато е взето решение и са необходими ресурси.
  - (+) Ако нямате добри инструменти, процесът на участие ще се провали
  - (-) Това не е точно така, защото ако нямате капацитет, то не сте в състояние да допринесете с добри аргументи в процеса на участие и подобряване на участието.
- *Представително ниво спрямо категорията (резултат 5 – 32%)*
  - (+) Когато категорията е алтернативна медия, сдружение или гражданско общество, тогава нивото на представителство става много важно
  - (-) Това е много труден въпрос за отговор, защото всеки има определен цвят и възглед или мнение. Основното нещо в процеса на участие е всички да бъдат третирани еднакво.
  - (-) Един добър процес на участие не е необходимо да бъде точно представителен. И организаторът трябва да може сам да подбира хора.
- *Капацитет за влияние върху пазара на труда (Променлива – 32%)*
  - (-) не е така, защото ако нямате капацитет, не сте в състояние да внесете добри аргументи в процеса на участие. Например един гражданин може да има по-добра идея от целия профсъюз.
  - (-) Някои респонденти не работят активно на пазара на труда, но редовно допринасят за статии по този въпрос, чрез блогове и статии
  - (-) Този критерий е по-малко приложим за самия процес на участие. Способността за влияние върху пазара на труда следва да произтича от решението, но не и от целта на процеса
- *Способност за поддържане на дискусия и обществен диалог (оценка 5 – 32%)*
- *Капацитет за влияние върху общественото мнение (Променлива – 32%)*
  - (-) Политиците са тези, които трябва да обяснят решенията на обществото, а не участниците. Така че политиците наистина могат да влияят на общественото мнение.

- (-) Изборът не трябва да се прави по критерия способност за влияние върху общественото мнение.
- *Ниво на „разпознаване“ на заинтересованите страни от целевата група [...] (оценка 5 – 28%)*
  - (+) Ако не сте подкрепени отдолу нагоре, тогава нямате голяма представителност.
- *Специални знания и компетенции (оценка 5 – 28%)*
- *Способност за комуникация чрез голямо разнообразие от медии (28%)*
  - (-) Не участниците в процеса на участие трябва да излязат навън и да общуват с медиите. Това е предназначено за вземащите решения.
- *Капацитетът на заинтересованите страни да повлияят на дейностите по проекта [...] (28%)*
- *Отрицателният ефект от неучастието на заинтересованите страни [...] (28%)*
  - (+/-) Въпрос: Фактът, че заинтересована страна не участва, критично ли е това за легитимността на целия процес?.
  - (+) Ако тези хора са сред участниците, това може да се окаже много досадно. Важно е да има надеждни заинтересовани страни.
  - (+/-) Дали тези хора оказват влияние върху процеса, понякога зависи от състава на групата. Понякога една група може да се справи с негативния ефект, но понякога групата не може. Винаги можете да намерите начини да включите негативните участници, като се опитвате да управлявате тези рискове. Един добър фасилитатор може да помогне.
- *Капацитет за стартиране и стимулиране на промени (Променлива – 24%)*
  - (-) Представителният аспект на групата е по-важен от капацитета за стартиране и насърчаване на промените
- *Участие в предишни мрежи и проекти (Променлива – 24%)*
  - (-) Опитът за участие не е наистина необходим, защото в противен случай никога няма да работите с нови партньори
  - (+) Някои членове на заинтересованите страни се канят редовно да участват, защото имат опит
- *Опит от участие в други подобни събития (Променлива оценка (20%), не е важно (оценка 1 – 20%, не толкова важно (оценка 2 -20%))*
  - (+) Тъй като някои членове на дадена организация имат опит в процесите на участие, от тях се изисква редовно да участват
  - (-) От друга страна, ако направите този критерий важен, тогава създавате нещо като ефект на Матю<sup>57</sup>.

#### **Предложения:**

- Когато избирате заинтересовани страни, добавете и следните критерии:
  - ✓ *Капацитет за доверие едни на други (заинтересовани страни) в процес на участие.*
  - ✓ *Колективно обучение за всички участници, също и за фасилитаторите на процеса.*
  - ✓ *Ангажиментът на създателите на политики да направят нещо с резултатите от процеса на участие.*

#### **МЕТОДИ И ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПРОЦЕС НА УЧАСТИЕ**

Следващите два въпроса от проучването имат за цел да анализират потенциалната ефективност на серията от методи, инструменти и техники по време на различни **фази на процеса на участие**, фазата на разработване на проекта и **фазата на изпълнение** (Таблица 2 и 3).

Интервюираните бяха помолени да посочат за всяка от 20-те предложени техники и 4-те нива на комуникация (информирание, консултиране, включване, сътрудничество), оценка от 1-малко ефикасно до 5-много ефикасно. Една допълнителна оценка беше добавена от респондентите, а именно **променлива (Var)**.

**Мнение на интервюираните за потенциалната ефективност на серията от методи, инструменти и техники, диференцирани по време на фазата на разработване на проекта (таблица 2) и фазата на изпълнение (таблица 3).**

<sup>57</sup> **The Matthew Effect (Ефект на Матю)** е социален феномен, често свързан с идеята, че богатите стават по-богати, а бедните стават по-бедни. По същество това се отнася до обща концепция, че тези, които вече имат статут, често са поставени в ситуации, в които печелят повече, а тези, които нямат статут, обикновено се борят да постигнат повече. Тази фраза се приписва на социолога Робърт К. Мертън и се основава на библейски стих в Евангелието на Матей. „Защото на всеки, който има, ще се даде, и той ще има изобилие; но този, който няма, ще бъде взет, дори и това, което има. Матей 25:29. Понякога ефектът на Матю също се нарича натрупано предимство, където тези, които имат повече, имат предимство да придобият повече.

Таблица 2: Дизайн на проекта: методи, техники и инструменти – оценяване.

Project design: methods, techniques and tools	Level of stakeholder involvement (Absolute value)																							
	inform					consult					involve					collaborate								
	Var	1	2	3	4	5	Var	1	2	3	4	5	Var	1	2	3	4	5	Var	1	2	3	4	5
Production booklets posters	11	3	4	6	1	0	11	3	4	6	1	0	11	3	4	6	1	0	11	3	4	6	1	0
[...] specific interests of the interest parts	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5
Publication of agendas [...]	9	1	3	3	5	4	9	1	3	3	5	4	9	1	3	3	5	4	9	1	3	3	5	4
Web site	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5
Dedicated platform/Apps	10	0	1	2	5	7	10	0	1	2	5	7	10	0	1	2	5	7	10	0	1	2	5	7
Mailing list	10	2	2	7	2	2	10	2	2	7	2	2	10	2	2	7	2	2	10	2	2	7	2	2
Newsletter	11	2	4	4	1	3	11	2	4	4	1	3	11	2	4	4	1	3	11	2	4	4	1	3
Social media	11	0	3	5	3	3	11	0	3	5	3	3	11	0	3	5	3	3	11	0	3	5	3	3
Events/seminars	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7
Methods in presence [...]	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7
Methods online [...]	11	0	2	2	7	3	11	0	2	2	7	3	11	0	2	2	7	3	11	0	2	2	7	3
Auditive methods group [...]	11	0	2	7	2	3	11	0	2	7	2	3	11	0	2	7	2	3	11	0	2	7	2	3
Auditive methods survey [...]	10	1	1	7	3	3	10	1	1	7	3	3	10	1	1	7	3	3	10	1	1	7	3	3
Auditive methods interw [...]	10	2	0	5	5	3	10	2	0	5	5	3	10	2	0	5	5	3	10	2	0	5	5	3
Research-Action	9	1	0	5	5	5	9	1	0	5	5	5	9	1	0	5	5	5	9	1	0	5	5	5
Group techniques [...]	10	0	2	4	6	3	10	0	2	4	6	3	10	0	2	4	6	3	10	0	2	4	6	3
Negotiation techniques [...]	10	1	2	5	3	4	10	1	2	5	3	4	10	1	2	5	3	4	10	1	2	5	3	4
Techniques for conflict [...]	11	1	2	3	6	2	11	1	2	3	6	2	11	1	2	3	6	2	11	1	2	3	6	2
Set up multi-stakeholder [...]	11	0	2	4	4	4	11	0	2	4	4	4	11	0	2	4	4	4	11	0	2	4	4	4
Participatory budgeting	13	0	3	3	2	4	13	0	3	3	2	4	13	0	3	3	2	4	13	0	3	3	2	4
Other																								

Таблица 3: Фаза на изпълнение: методи, техники и инструменти – оценяване.

Implementation phase: methods, techniques and tools	Level of stakeholder involvement (Absolute value)																							
	inform					consult					involve					collaborate								
	var	1	2	3	4	5	var	1	2	3	4	5	var	1	2	3	4	5	var	1	2	3	4	5
Production booklets posters	11	3	4	6	1	0	11	3	4	6	1	0	11	3	4	6	1	0	11	3	4	6	1	0
[...] specific interests of the interest parts	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5
Publication of agendas [...]	9	1	3	3	5	4	9	1	3	3	5	4	9	1	3	3	5	4	9	1	3	3	5	4
Web site	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5	10	0	0	3	7	5
Dedicated platform/Apps	10	0	1	2	5	7	10	0	1	2	5	7	10	0	1	2	5	7	10	0	1	2	5	7
Mailing list	10	2	2	7	2	2	10	2	2	7	2	2	10	2	2	7	2	2	10	2	2	7	2	2
Newsletter	11	2	4	4	1	3	11	2	4	4	1	3	11	2	4	4	1	3	11	2	4	4	1	3
Social media	11	0	3	5	3	3	11	0	3	5	3	3	11	0	3	5	3	3	11	0	3	5	3	3
Events/seminars	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7
Methods in presence [...]	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7	9	0	1	2	6	7
Methods online [...]	11	0	2	2	7	3	11	0	2	2	7	3	11	0	2	2	7	3	11	0	2	2	7	3
Auditive methods group [...]	11	0	2	7	2	3	11	0	2	7	2	3	11	0	2	7	2	3	11	0	2	7	2	3
Auditive methods survey [...]	10	1	1	7	3	3	10	1	1	7	3	3	10	1	1	7	3	3	10	1	1	7	3	3
Auditive methods interw [...]	10	2	0	5	5	3	10	2	0	5	5	3	10	2	0	5	5	3	10	2	0	5	5	3
Research-Action	9	1	0	5	5	5	9	1	0	5	5	5	9	1	0	5	5	5	9	1	0	5	5	5
Group techniques [...]	10	0	2	4	6	3	10	0	2	4	6	3	10	0	2	4	6	3	10	0	2	4	6	3
Negotiation techniques [...]	10	1	2	5	3	4	10	1	2	5	3	4	10	1	2	5	3	4	10	1	2	5	3	4
Techniques for conflict [...]	11	1	2	3	6	2	11	1	2	3	6	2	11	1	2	3	6	2	11	1	2	3	6	2
Set up multi-stakeholder [...]	11	0	2	4	4	4	11	0	2	4	4	4	11	0	2	4	4	4	11	0	2	4	4	4
Participatory budgeting	13	0	3	3	2	4	13	0	3	3	2	4	13	0	3	3	2	4	13	0	3	3	2	4
Other																								



## Наблюдения:

- Оценките за използваните методи, техники и инструменти зависят от това, което се опитвате да постигнете в проекта. Повечето от техниките, инструментите и методите могат да се прилагат в определени ситуации, но не за всеки процес или проект. За един проект ще използвате проучване, за друг проект само попълване на анкети. И така, за **повечето** методи, техники и инструменти отговорът беше „**променлив**“, тъй като проектите за участие и следователно методите, техниките и инструментите варират с тях.
- Няколко допълнителни техники, методи, инструменти бяха предложени от респондентите като: дизайн на услуга, дизайнерско мислене, фокус групи, групи за обратна връзка, срещи (физически и онлайн), работни групи (със специалисти), дигитални инструменти, бази данни със знания, сравнителен анализ, референтни проекти, анализ на настроеността, документи за позиция, външно валидиране, преговори на кафе.
- Използване на всякакъв вид техники, методи или инструменти, от които се нуждае вашият процес на участие.
- Повечето от нашите респонденти направиха разлика между **физическите и онлайн инструментите**, така че направихме разделение за тези въпроси в таблица 2 и 3. В оригиналния въпросник физическите и онлайн инструментите не бяха сравнени помежду си. Докато в действителност между тях има разлика. Като цяло нашите заинтересовани страни предпочитаха физическите инструменти пред онлайн инструменти. Причините са обяснени в последната част на този доклад (проблеми и възможности за управление на процеса на участие).
- Нашите респонденти също споделиха, че **платформа и приложение** не са едно и също едно, и бяха дадени различни оценки за тях, така че разделихме и този въпрос.
- **Прозрачността е ключовата дума.** Инструментите са средство за постигане на цел. Трябва да използвате правилния инструмент, за да сте сигурни, че възможно най-много хора могат да участват. Ако това е това, което искате. Трябва да коригирате съответно процеса на участие.
- Нашите заинтересовани страни дадоха коментари относно използваните методи, техники и инструменти (вижте таблица 4):

Таблица 4: Коментари на респондентите относно методите, техниките и инструментите (зелено). Предложено допълнение към методите, техниките и инструментите (синьо)

Методи, техники и Коментари на респондентите средства	
<b>Брошура, плакат</b>	Използването на папка или плакат зависи от проекта, върху който работите. За големи кампании може да е полезно да използват папки и плакати.
<b>Конкретна информация в областта на интересите на заинтересованата страна</b>	Винаги е добре да разполагате с конкретна информация за заинтересованите страни. Не само факти и цифри, но и информация за контекста около субекта на участието.
<b>Доклад</b>	Докладите не са интересни за всяка заинтересована страна, но за експертите сред заинтересованите страни това определено си струва да се направи или да бъде на разположение
<b>Уебсайт</b>	Като цяло един уебсайт е по-малко важен от една специализирана платформа. Един добър уебсайт трябва да събира цялата налична информация. За предпочитане е да имате 1 уебсайт, който съдържа цялата налична информация за проекта (за някои проекти се правят 5 различни уебсайта, които се препращат един към друг, това е като въртележка и следователно не е ефективно за разпространение на знания).
<b>Специализирана платформа</b>	Някои от нашите заинтересовани страни продават специализирани платформи за участие. Както споменахме по-рано, платформа за участие е по-полезна от уебсайт. Специализираната платформа за участие трябва да бъде достъпна за възможно най-много хора.
<b>Приложения</b>	Някои от нашите заинтересовани страни продават приложения за участие. Някои приложения, използвани от нашите респонденти, са приложения за видео, запис, редактиране и социални медии.

Методи, техники и Коментари на респондентите средства	
	Някои намират използването на приложения за по-малко интересно. Защото има тенденция хората да използват по-малко приложения на телефона си. Хората не искат да изтеглят приложение за всичко, което правят. Следователно е по-добре да работите с приложения в браузъри на уебсайтове, които също могат да се използват със смарт телефона.
<b>Мейли с информация</b>	Някои от нашите респонденти използват мейли с информация само за своите доброволци. Защото те постоянно общуват с тях.
<b>Бюлетин</b>	С бюлетините не винаги достигате до целевата си група. Личните съобщения са винаги по-ефикасни.
<b>Социална медия</b>	Без коментари.
<b>Събития/ семинари/ конференции/ уъркшоп (физически)</b>	Има разлика в отговорите. Някои заинтересовани страни намират физическите събития за по-добри от онлайн събитията. Някои заинтересовани страни не виждат разлика в двете форми, въпреки че значението им е голямо.
<b>Събития/ семинари/ конференции/ уъркшоп (физически) (онлайн)</b>	Вижте коментарите по-горе за „физически“ събития.
<b>Неформални срещи (физически)</b>	Неформалните техники се оценяват малко по-ниско от формалните техники, защото когато отидете на официален процес на участие, всичко трябва да бъде официално подготвено. Например неформалните физически срещи не са толкова ефективни. Все пак има някаква полза, особено ако искате да разтоварите тежка атмосфера. По-добре е да свържете това с реално събитие, а не самостоятелно.
<b>Неформални срещи (онлайн)</b>	Неформалните онлайн срещи не работят толкова добре. Оценяват се по-ниско, защото всичко трябва да бъде подготвено добре в един добър процес на участие. Не е толкова ефективен метод, но има известна полза.
<b>Мозъчна атака (физическа) Кои методи?</b>	Относно използването на post-it's в сесии за мозъчна атака: някои от нашите респонденти наистина не харесват този метод. Обикновено тази техника не се използва правилно. Тази техника трябва да се използва само за конкретно планиране на проект (Какво не можем да забравим? Как трябва да разделяме нещата?), а не за генериране на идеи (фаза на мислене, философски дискусии). Във фазата на мислене и философия е по-добре да обменяте идеи и да разберете как да тълкувате нещата. От друга страна, интерактивната работа (мозъчна атака) в момент на участие е важна, но урокът е да внимавате коя техника използвате. Изборът на техниката за мозъчна атака зависи от предмета на участието и етапа на участието.
<b>Мозъчна атака (онлайн) Кои методи?</b>	Онлайн имате по-малко техники за мозъчна атака, отколкото физически. Онлайн мозъчната атака е много трудна. Напротив, някои от нашите респонденти установиха, че онлайн също можете да използвате добри техники. С добър фасилитатор на процеса и работа в малки групи може да се получи. И така, някои откриват, че техниките за физическа мозъчна атака вече са намерили своя аналог в онлайн света.
<b>Въпросници</b>	Някои заинтересовани страни използват често въпросници. От друга страна, някои от респондентите не обичат да използват въпросници. За реални академични процеси това може да има добавена стойност. За други това обикновено отнема много време и не е достатъчно интерактивно. Като цяло времетраенето на въпросника (среден LOI) трябва да бъде ограничено до: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 10 до 15 минути за самостоятелни онлайн анкети</li> <li>✓ 20 до 30 минути за полуструктурирани телефонни интервюта</li> </ul>

<b>Методи, техники и Коментари на респондентите средства</b>	
	<p>✓ 30 до 60 минути за структурирани интервюта по телефона или лице в лице</p> <p>Ние сами тествахме въпросника за доклад Приложение Б, преди да се свържем с нашите заинтересовани страни и попълването на въпросника отне повече от 60 минути. Страхувайки се, че много от нашите заинтересовани страни ще прекратят попълването на въпросника скоро, ние решихме да комбинираме въпросника с интервю. Това беше добре възприето от нашите заинтересовани страни. По този начин бихме могли също така да удължим LOI до повече от 60 минути и да получим повече съдържание.</p>
<b>Интервюта</b>	Някои заинтересовани страни използват този метод за писане на статии, други не използват този метод толкова много.
<b>Проучване</b>	Може да се каже, че въпросниците и интервютата всъщност принадлежат към една голяма група изследвания.
<b>Тестване на продукт със заинтересовани страни</b>	Това вече е много специфична техника. Ако продуктът е целта на проекта, тогава тестването на продукта е много важно.
<b>Техники за водене на преговори</b>	Техниките за преговори са полезни, когато има много партньори с противоречиви възгледи в проект с конфликтна ситуация. Тогава тази техника е полезна за постигане на консенсус. Един проект не може да успее, ако няма допирни точки. Например, когато гражданите имат напълно различни интереси от правителството. В нормален процес на участие не е нужно да преговаряте, а да давате аргументи.
<b>Техники за управление на промените</b>	Тази техника получава средна оценка на важност.
<b>Създаване на комисии с множество заинтересовани страни</b>	Не се използва толкова много.
<b>Бюджетиране на участието</b>	Някои заинтересовани страни вярват много в системата за местно бюджетиране на участието, например в Антверпен и Гент. Други заинтересовани страни смятат, че решението кои проекти да бъдат финансирани трябва да бъде взето от политиките.
<b>Други? посочете</b>	Да, вижте списъка по-долу
<b>Срещи на разходка</b>	Тази техника отнема повече време, по-бавна е, по-малко формална, но по-спокойна.
<b>Бази данни със знания</b>	База данни, които събират цифри и показатели
<b>Референтни проекти, бенчмаркинг</b>	Винаги е добре да търсите добри или лоши примери на местно ниво или в чужбина. За процеса на участие има голяма разлика дали нещо работи в чужбина или не (научени уроци).
<b>Анализ на настроението</b>	Попитайте за нивото на доверие и чувствата на участниците. Това е по-скоро като инструмент за информиране като въпросници или интервюта. В момента се използва повече в срещите „Как се чувствате?“. Въпросът за чувствата е по-малко тривиален, отколкото си мислят хората. Много е важно процесите да правят това. Например, ако повече от половината от хората в процес на участие ви кажат, че са уморени, това означава, че не можете да участвате в тежки дискусии този ден. Всички сме емоционални човешки същества.
<b>Документи за</b>	С мнения от различни заинтересовани страни. Това вече е добра подготовка за

## Методи, техники и Коментари на респондентите средства

<b>позицията</b>	започване на процес на участие и помага за спестяване на време.
<b>Външно валидиране</b>	Попитайте външни експерти за валидиране, това може да помогне при приемането на резултатите от участието процес.
<b>Преговори на кафе</b>	Среща с малък брой участници, за да се обсъдят чувствителни въпроси.

### Предложения:

- ✓ Някоя техника, метод или инструмент не трябва да се поставя над друга техника, метод или инструмент. Изборът зависи от целта на проекта или процеса и от участващите заинтересовани страни.
- ✓ Към списъка трябва да се добавят други техники, методи и инструменти (вижте Таблица 4 (син цвят)).
- ✓ Трябва да се прави разлика между физически и онлайн инструменти в списъка.
- ✓ Специализираните платформи и приложения трябва да се разглеждат като различни категории.
- ✓ Предлагаме също, ако се разработват по проекта допълнителни въпросници, те да отнемат само 10 до 15 минути за попълване. Когато се комбинират с телефонни обаждания, онлайн или лично интервю, те трябва да са с продължителност максимум между 30 и 60 минути.

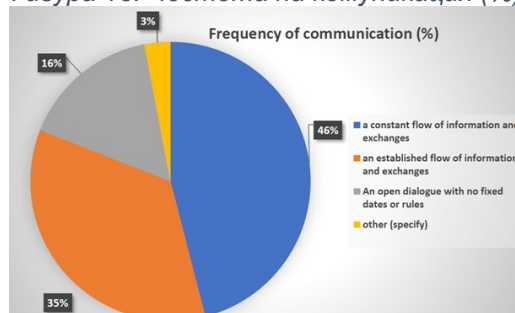
### Честота на комуникацията със заинтересованите страни:

Таблица 5 показва мнението на интервюираните относно честотата на комуникация със заинтересованите страни.

Таблица 5: Мнение на респондентите относно честотата на комуникация

Заинтересованите страни могат да бъдат активно включени, ако комуникацията е	Абсолютна стойност	Процент (%)
(1) постоянен поток от информация и обмен	17	46%
(2) установен поток от информация и обмен	13	35%
(3) Отворен диалог без фиксирани дати или правила	6	16%
(4) друго (посочете)	1	3%
<b>Общо</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Фигура 15: Честота на комуникация (%).



### Наблюдения:

- ✓ Някои партньори добавиха повече от един избор към таблицата. Така общият брой възможности за избор е повече от 25, а именно 37.
- ✓ Най-използваният начин за комуникация са първите две предложения в списъка; (1) постоянен поток от информация и обмен (46%) и (2) установен поток от информация и обмен (35%)

### Коментари на респондентите:

- ✓ Отговорът зависи от това колко време отнема вашият процес. Ако процесът е много дълъг, тогава поддържането на постоянен диалог е много трудно (**вариант 1**). Ако процесът е кратък и

- интензивен, тогава е възможен постоянен диалог.
- ✓ Трябва да сме реалисти, в открития диалог (**вариант 3**), това не се случва лесно. Всеки път трябва да давате стимули. Има хора, които са много ангажирани и дават обратна връзка, но това е изключение. Често имате еднопосочен трафик на комуникация. Постоянният поток (**вариант 1**) изглежда твърде интензивен, защото след известно време хората вече не четат информацията.
  - ✓ Един проект е успешен, ако покажете, че сте достъпни, и че предоставяте инструменти, в които участниците могат да публикуват или да дават принос, но това също много зависи от вашите участници.
  - ✓ Общите и гражданските обединения и колективи (описани по-горе, в раздела кои организации представляват нашите респонденти), основно предпочитат открития диалог (**вариант 3**), без фиксирани правила, без планиране или организация. Тогава наистина се получава участие в открито пространство. Може да е ефективно, при условие че имате хора, които могат да се справят с този вид свобода, по цивилизован начин.
  - ✓ За **вариант 3** е установен открит диалог, без фиксирани дати или правила. Когато оставите комуникацията отворена, става неясно кога и кой може да каже нещо. А когато създадете неяснота, това се превръща в допълнителен плюс за групите с по-силни интереси. По-силната група обикновено знае кога и как. Но хората с по-малък капацитет също могат да имат интересни неща за казване, но не се чуват. Те са изключени от комуникацията.

#### **Изводи за честотата на комуникация:**

Основата на комуникацията в процеса на участие, е информацията да бъде достъпна и прозрачна, чрез специален уебсайт или нещо друго.

Организираните събития са своеобразен акселератор, с който можете да мотивирате хората и да ги насочвате. В този случай трябва да организирате различни видове събития с гражданското общество, ако искате да достигнете до конкретни целеви групи. Като например конферентни събития за привличане на експерти.

#### **ПРОБЛЕМИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПО ВРЕМЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЦЕСА НА УЧАСТИЕ**

В рамките на изследването искаме също така да разкажем за проблемите и възможностите, упоменати от нашите респонденти, при организирането на процес на участие.

Тъй като интервютата бяха проведени в средата на пандемията COVID, респондентите посочиха COVID -кризата, когато обсъждаха проблеми и възможности при управлението на процеса на участие.

##### Заинтересовани страни:

○ Важно е изборът на заинтересованите страни да бъдат съобразен с темата. Не избирайте хора на случаен принцип, само заради участието. Направете подбор на хора, които са засегнати или се интересуват от темата, или които са ангажирани с темата или са експерти, напр. ако проектът касае квартала, ясно е, че трябва да поканите хора от квартала за участие.

Понякога има проекти, при които има хора, които искат да се присъединят към всеки вид процес на участие. Те искат малко забавление, но всъщност не допринасят конструктивно за процеса. При всеки процес на участие трябва да се запитате: Кой е засегнат от това решение?

Тези хора ще бъдат вашите основни заинтересовани страни.

○ Трябва да включите вашите заинтересовани страни в дизайна на процеса, преди процесът на участие да започне.

##### Управление на процесите:

○ Доброто управление на процеса също е много важно. Често зависи от участващите лица, притежаващи добри комуникационни умения, които могат да бъдат фасилитатори на процеса.

○ Фасилитаторът играе важна роля: с добър коучинг, правилен подбор на думи, комуникативни умения, бележки и осигуряване на подходяща атмосфера. Когато фасилитаторът е неутрален, това е добавена стойност.

○ Функциите трябва да бъдат разделени една от друга (фасилитатор и заинтересована страна).

○ Във всяка организация хората трябва да бъдат обучени да ръководят процесите на участие.

##### Съдържание:

○ Трябва да има достатъчно съдържание: Трябва да има предмет/цел, които оправдават процеса на участие. Няма смисъл да разпитвате хората за цвета на табелата. Темата трябва да е нещо, което наистина интересува хората.

##### Равнопоставеност:

○ Трябва да се уверите, че всички страни са представени еднакво и имат равен право на глас. Например, ако присъства някой от правителството, това дава допълнителна тежест. Процесът трябва да се наблюдава много внимателно. Трябва да гарантирате, че всички имат равни права на глас.

„Един човек, един глас“. Това е лозунг и ценност, които са в основата на кооперациите. Някои участници се страхуват от това, но всъщност забелязват, че това създава равенство.

#### Линейни срещу итеративни процеси

- От самото начало трябва да поставите всички участници около масата, като всички участници ръководят процеса. Това не е линейен процес, а всъщност понякога итеративен процес.
- Винаги трябва да сте подготвени за всичко, което може да се случи, дори неочакваното.
- Не можете да управлявате процеса от самото начало. Участниците са тези, които ще решат какъв ще бъде процесът.
- Можете да планирате процеса, но не можете да насочвате.

#### Обратна връзка:

- Обратната връзка е наистина от решаващо значение за процеса на участие. Организаторите на процеса на участие трябва да информират участниците за случилото се с техните мнения и идеи. Ако обратната връзка не бъде дадена, това може да доведе до умора от участие.
- Ако разглеждате качествен процес, помислете предварително как ще информирате хората. Уведомете предварително хората, какво ще се случи с техния принос.

#### Умора от участие:

- Когато процесът отнеме много време, може да възникне умора от участие. Поддържането на мотивация на хората или заинтересованите страни, особено когато това включва дългосрочни процеси, е предизвикателство. Вече е трудно да мотивираме обикновените граждани да участват. И забелязваме, че когато хората са избрани и поканени, 10 до 15% от хората действително се интересуват от участие. Така че поддържането на мотивацията на хората наистина е голямо предизвикателство
- Някои правителства започват да създават твърде много процеси на участие. Моментите на участие трябва да бъдат добре структурирани и действително съобразени с това къде живеят хората, какви са техните интереси и т.н. Трябва да определите целевата си аудитория, като дадете възможност на всеки да участва, но избягвайте да претоварвате целевите си групи с твърде много процеси на участие .

#### Включване:

- Трябва да сте сигурни, че достигате до всички, в процеса на участие (пол, възраст, произход, образование и т.н.). Някои гласове на заинтересовани страни, които са по-малко институционализирани или в момента не знаят как да стигнат до политическата власт, няма да бъдат чути, поради липсата на включване. Хората, които често са по-добре образовани, хората, които идват от по-добра среда, ще бъдат по-склонни да участват в процеси на участие. Това със сигурност не означава, че по-малко образовани хора, които може би живеят в по-уязвима среда, не участват, но виждате, че прагът за участие е много по-висок. Особено когато говорите за социална икономика и подобни области, виждате, че хората, които имат най-голям интерес да участват, са и най-трудни за мотивиране да го направят. Тези, които участват най-много в процеса на участие, са бели, по-високо образовани и от по-добри среди.
- Винаги трябва да имате предвид, че възможността да участвате е лукс за някои, защото нямат време, пари или енергия.

#### Прозрачност:

- Липса на скрити цели (финансови, политически). Когато финансовият или политическият интерес е известен на всички. Може би не винаги можете да имате най-високо ниво (информиране, ..., сътрудничество) на участие, но трябва да уведомите хората кога нещо отива в парламента и кой взема окончателното решение (парламент, министър и т.н.). За да знаете ясно как и кой взема решението. Документите трябва да се споделят. В идеалния случай, като жител или гражданин, вие знаете какъв е предварителният процес. Знаете от кой министър е инициативата и какво е мнението на този министър по темата. Така че на всички участници е даден контекст. Смятаме, че не можете да започнете с участие, ако има скрити цели.

#### Общо основание:

- От „Какво печеля за мен?“ към „Какво имаме за нас?“. Понякога за хората е трудно да излязат от собствения си контекст и да започнат да мислят за общото. Те са твърде увлечени в собствената си история, собствената си организация или собствените си интереси.
- Работата за една обща история и създаването на общ начин на мислене понякога е трудно. Освен това често отнема много време както за фасилитатора, така и за участниците. Намирането на добър консенсус в процеса на участие отнема време.
- Със съвместно създаване всички различни нагласи могат да се обединят.
- Зачитане на емоционалната природа на участниците по отношение на чувствата (стрес, умора, щастие...). Ако не започнем да мислим като другата страна, не може да се постигнат решения (напр. религия, каквото и да е важно за заинтересованата страна) = **необходима е емпатия**

Задаването на правилните въпроси на правилните хора винаги е предизвикателство:

○ Понякога правилните въпроси не се задават в процеса на участие на правилната група от населението. Например, трябва да задавате на експертите повече технически въпроси, а на гражданите – повече въпроси за опита. Ако въпросите имат технически характер, първо информирайте гражданите за възможните избори и последици, преди да можете да зададете въпроса.

○ Винаги се питайте каква може да е добавената стойност на един въпрос? Какво знае целевата аудитория по-добре от лицето, отговорно за проекта или администрацията?

Създаване на рамка:

○ Къде спира участието и започва вземането на решения? Винаги го спазвайте по възможно най-ясен начин

Споразумения:

○ Когато споразуменията по време или след процес на участие не се спазват, се нарушава бъдещото участие.

Процес отгоре надолу срещу Процес отдолу нагоре, и фалшиво участие:

• Повечето процеси на участие обикновено са отгоре надолу. Политиците обикновено не участват или не се интересуват от процеса на участие, и всъщност не разбират какво представлява процесът на участие. Понякога политиците организират процеси на участие, но в момента, в който чуят мнение или идея, която не им отговаря, те обръщат гръб на процеса на участие (фалшиво участие).

Гражданите или заинтересованите страни са до известна степен инструментализирани за легитимиране на вече взети предварително решения. В дългосрочен план това ще предизвика много разочарование, когато хората разберат, че просто са използвани като машина за гласуване или машина за одобрение на вече взети решения. Тази форма на фалшиво участие няма да доведе до устойчива форма на процеси на участие.

В тези процеси приносът отдолу нагоре не се валидира достатъчно от организаторите. Това означава, че се събират много предложения, мнения, идеи, но това се игнорира напълно от организаторите. Класическият пример в Белгия или във Фландрия е общественото допитване; много правителствени решения вече са взети преди да започне общественото проучване. Държавните власти не искат да повлияят на проекта чрез резултатите от общественото проучване, което е малко абсурдно. Идеята на общественото проучване трябва да бъде подобряване на проекта, а не да се разглежда като формално упражнение. Един добър процес на участие се основава на политическа добра воля. Отвореност за изслушване на резултатите от процеса на участие и съгласие с резултатите за по-нататъшни действия.

Бюджет, планиране и график:

○ Процесът трябва да има ясен график: възможно най-рано в процеса трябва да е ясно какво вече се е случило в миналото, и какви ще бъдат следващите стъпки. Времевия график е наистина решаващ в този аспект.

○ Траекториите на участие отнемат много време, много са интензивни и също са скъпи. Винаги трябва да гледате на това в по-дългосрочен план.

○ Неправилното определяне на времето и планирането на процеса на участие представлява проблем. В много случаи процесът на участие започва твърде късно. Ранното включване е много важно за добър процес на участие. По този начин заинтересованите страни все още имат усещането, че могат да окажат влияние върху вземането на политически решения.

○ Трябва да бъде предоставен бюджет за участие на граждани / заинтересовани страни / вътрешна организация, когато е необходимо. Правителството трябва да осигури време и ресурси, които да са предназначени за процеса на участие. Ако никой не може да проследи процеса, и ако няма бюджет за комуникация, това няма да е добър процес на участие. Тогава понякога е по-добре изобщо да не създавате процес на участие, защото в противен случай има голям шанс вашият процес на участие да се провали. Тогава получавате недоволни заинтересовани страни. Отложете го, докато има време и ресурси.

Доверие:

○ Организаторите и участниците трябва да имат доверие един на друг, за да се постигнат добри резултати от процеса на участие.

○ Доверието и доброто отношение без предразсъдъци са от съществено значение

Представителство и мандат:

○ Представителите на организация се нуждаят от мандат от групата, за да ги представляват.

Информация и обхват:

○ Липса на информация или достъп до информация. Получаването на правилните документи, необходими за вземане на решения, трябва да е преди началото на процеса на участие. Трябва да има фаза на събиране на информация, преди да започнете проектирането на процеса.

- Винаги трябва да има отворен достъп до информация (виж също прозрачност)
- Не бива да очаквате хората да намерят цялата необходима информация просто така. Трябва да им се предостави. Трябва да положите максимални усилия, за да осъществите ефективна комуникация.

#### Политическо възприемане и последващи действия:

- Друг проблем е въздействието на процесите на участие: често виждаме, по отношение на участието на гражданите, че препоръките се правят от група. Разработват се политики, дават се съвети, пишат се много хубави препоръки, но последващите действия като цяло са много ограничени. Политическото „възприемане“, както го наричат, е доста ограничено. Това не трябва да е проблем, стига да има официално обяснение защо „възприемането“ е толкова ограничено. Смятаме, че е напълно основателно едно правителство да създаде процес на участие и от него да произлязат редица препоръки. Но това, че голяма част от тези препоръки не се спазват, може да се дължи на това, че тези препоръки са твърде амбициозни или не са оперативно осъществими. Това е напълно възможно, но в този момент наистина трябва да обосновеете пред участниците или заинтересованите страни, защо тези препоръки не се спазват (вижте също обратна връзка). Ако не го направите, рискувате да причините разочарование в дългосрочен план, и също така рискувате да разширите пропастта между политиката и заинтересованите страни.
- Заключение: последващите действия са важни. Ако доминиращият ефект не е налице, тогава задължението за мотивиране става много важно, в противен случай създавате чувство на неудовлетвореност и умора от участие.

#### Онлайн срещу офлайн срещи:

- Covid-пандемията ускори процесите на участие и повиши ефективността, тъй като срещите можеха да се провеждат онлайн.
- Беше спестено и много време, по време на пандемията, поради намаляване на мобилността до и от работното място, или местата за срещи.
- При онлайн срещите интервенциите са по-контролирани, и следователно по-ефективни.
- Нивото на участие обаче намалява по време на онлайн процеси. Трябва да имате екстравертен характер, за да се осмелите да говорите.
- На хората трябва да се предложи възможност да участват онлайн или офлайн. Понякога онлайн е добре, защото можете да достигнете до много повече хора. Хората могат да се присъединят, когато пожелаят. Офлайн можете да достигнете до различен тип хора и понякога е по-добре да водите по-трудни разговори. Ако темата е много емоционална, по-добре е просто да поставите двама души лице в лице и да създадете емпатия. Така че ние вярваме много силно в комбинацията от работа онлайн и офлайн.

#### Неформален разговор:

- Преди пандемията неформалните разговори се провеждаха предимно преди и след срещи, или по време на кафе паузи.
- По време на онлайн срещи, по време на пандемията неформалното говорене намаля, което доведе до намаляване на комуникацията и обмена на информация. Това може да се реши чрез обаждане на партньорите след това по телефон, или чрез използване на функциите за чат.

#### **Заключения и изводи**

През периода април-юни 2021 г. се проведе проучване сред заинтересовани страни от фламандската администрация, и експерти по процесите на участие. Този доклад обобщава резултатите от това изследване, проведено с анкети и интервюта, включващо 26 респонденти.

Беше направено проучване на профила на нашите заинтересовани страни и техния предишен опит в процеси на участие.

Тяжното мнение беше поискано по различни въпроси като: стълба на участие, управление на комуникация, критерии за избор на заинтересовани страни, ефективност на определени методи и проблеми и възможности по време на управлението на процеса на участие.

От отговорите произлязоха много предложения за подобряване на процесите на участие, провеждани от фламандското правителство и други заинтересовани организации, които са обобщени в настоящия доклад.

В бъдеще ще разширим доклада с допълнителни идеи и изводи, произлезли от интервюта, и ще публикуваме Фламандски доклад за иновативното участие „отдолу нагоре“, в областта на труда и социалната икономика.