

GUIDELINES FOR THE IMPLEMENTATION OF PARTICIPATORY PROCESSES IN THE DIALOG ACTION PLAN

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 de Castilla-La Mancha (ES)

Trentino Federation of Cooperation (IT)

GUIDELINES FOR THE IMPLEMENTATION OF THE PARTICIPATORY PROCESSES IN THE DIALOG ACTION PLAN	9
INTRODUCTION.....	11
1. PREFACE.....	13
2. CONCEPTUAL BACKGROUND.....	14
3. PURPOSE, ASPECTS AND PROBLEMS OF PUBLIC PARTICIPATION.....	15
4. THE PARTICIPATORY PROCESS AS BASIS OF THE DIALOG MODEL.....	20
5. SOME PRINCIPLES FOR A QUALITATIVE PARTICIPATION PROCESS.....	32
ANNEX - TOOLS/TECHNIQUES.....	34
LINEE GUIDA PER L'IMPLEMENTAZIONE DI PROCESSI PARTECIPATIVI NEI PIANI DI AZIONE PREVISTI DAL PROGETTO DIALOG	87
PRESENTAZIONE.....	89
1. PREMESSA.....	91
2. BACKGROUND CONCETTUALE.....	92
3. PRINCIPI E PROBLEMATICHE DELLA PARTECIPAZIONE PUBBLICA.....	95
4. IL MODELLO DIALOG SUI PROCESSI PARTECIPATIVI.....	98
5. ALCUNI PRINCIPI GUIDA PER UN EFFICACE PROCESSO PARTECIPATIVO.....	111
ALLEGATO – METODI, STRUMENTI E TECNICHE.....	113
DIRECTRICES PARA LA APLICACIÓN DE LOS PROCESOS PARTICIPATIVOS EN EL PLAN DE ACCIÓN DIALOG	165
PRESENTACIÓN.....	167
1. PREFACIO.....	169
2. ANTECEDENTES CONCEPTUALES.....	170
3. PRINCIPIOS Y CUESTIONES DE LA PARTICIPACIÓN PÚBLICA.....	173
4. EL MODELO DIALOG SOBRE EL PROCESO PARTICIPATIVO.....	177
5. DIRECTRICES PARA UN PROCESO DE PARTICIPACIÓN EFICAZ.....	192
ANEXO – METODOS/HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS.....	193
VERSLAG OVER DE RICHTSNOEREN VOOR EEN MODEL VAN PARTICIPATIEMETHODEN	249
INLEIDING.....	251
1. VOORWOORD.....	253
2. CONCEPTUELE ACHTERGROND.....	254
3. DOEL, ASPECTEN EN PROBLEMEN VAN PUBLIEKSPARTICIPATIE.....	255
4. HET PARTICIPATIEPROCES ALS BASIS VAN HET DIALOG-MODEL.....	260
5. ENKELE PRINCIPES VOOR EEN KWALITATIEF PARTICIPATIEPROCES.....	273
BIJLAGE – TOOLS/TECHNIEKEN.....	275
НАСОКИ ЗА ПРИЛАГАНЕ НА ПРОЦЕСИТЕ НА УЧАСТИЕ В ПЛАНА ЗА ДЕЙСТВИЕ DIALOG	337
ВЪВЕДЕНИЕ.....	339
1. ПРЕДГОВОР.....	341
2. КОНЦЕПЦИЯ.....	342
3. ПРИНЦИПИ И ЦЕЛИ НА Гражданското УЧАСТИЕ.....	346
4. МОДЕЛ НА ПРОЦЕС НА УЧАСТИЕ, проект „DIALOG“.....	349
5. ПРИМЕРНИ ПРИНЦИПИ ЗА ЕФЕКТИВЕН ПРОЦЕС НА УЧАСТИЕ.....	364
ПРИЛОЖЕНИЕ – МЕТОДИ/ИНСТРУМЕНТИ И ТЕХНИКИ.....	365

PREFACE

At the end of the experience gained within the DIALOG project, the Autonomous Province of Trento, who pays a strong attention to this sector and boasting several decades of history with of experiences and activities, considers worthwhile to share with stakeholders and representatives of the civil community of the partners involved in the project as Italy, Switzerland, Spain, Belgium and Romania, the model and the guidelines experienced together to promote an innovative and effective social dialogue.

This goal is met with a multilingual book meant to be a reliable reference point of reference for those who are responsible for participatory public policies.

The intention is to multiply the discussion and consolidate the acquisition of measures and methodologies that make the shared processes between the public administration and local realities more flowing and functional in relation to development, education and territorial cohesion policies.

The model and guidelines do not only take advantage of adopting the most consolidated assumptions of the scientific literature, but also of being the result of significative European best practises and lastly of being the basis for experimentation of action plans envisaged to innovate sectorial programming instruments in the different partner countries involved.

The implied purpose is to continue with more firmness in transnational projects, enhancing the voice and the experiences of an increasingly number of significative 'stakeholders', aiming at introducing intervention instruments not only shared but also efficient and functional to understand and face the needs of citizens and their aggregations.

A sincere thanks to all those who contributed to this partnership work and made it valuable. Firstly, the Joint Secretariat of the INTERREG EUROPE programme, particularly sensitive to the innovation that the project has implemented and also to all the partners, brave witnesses of participation and of an enthusiastic European spirit.

I wish you an interesting and enjoyable reading.

MATTIA GOTTARDI

Councillor of local bodies, transports and mobility

PREFAZIONE

Al termine dell'esperienza maturata nell'ambito del progetto "DIALOG" la Provincia autonoma di Trento, forte di una attenzione e di una storia pluridecennale di esperienze ed attività nel settore, ritiene opportuno porre all'attenzione degli stakeholder e dei rappresentanti della Comunità civile dei paesi coinvolti nel progetto, quali Italia, Svizzera, Spagna, Belgio e Romania, il modello e le linee guida condivise per promuovere un innovativo ed efficace dialogo sociale.

Lo fa proponendo un volume a più lingue, che possa costituire un riferimento sicuro per coloro che si occupano di politiche pubbliche partecipate.

Il fine è quello di moltiplicare la discussione e consolidare le acquisizioni in ordine a dispositivi e metodologie in grado di rendere fluidi e funzionali i percorsi di condivisione fra l'Amministrazione pubblica e le realtà locali, in materia di politiche dello sviluppo, della formazione e della coesione territoriale.

Tale modello e linee guida hanno il vantaggio non solo di recepire quelli che sono i più consolidati assunti della letteratura scientifica ma anche di essere il portato di significative best practices europee nonché e, da ultimo, di aver costituito la base per le sperimentazioni di piani di azione destinati ad innovare gli strumenti di programmazione settoriale nei diversi paesi coinvolti.

La volontà sottesa è quella di proseguire sempre con maggior vigore nell'ambito di questo filone di progettazioni di carattere transnazionale, valorizzando la voce e le esperienze di un numero sempre più consistente di "attori di rete", al fine di introdurre strumenti di intervento non solo condivisi ma anche efficaci e funzionali a recepire e far fronte ai bisogni dei cittadini e delle loro aggregazioni.

Un grazie sincero quindi a tutti coloro che hanno contribuito a realizzare e rendere apprezzabile il lavoro di partenariato: in primis il Segretariato del Programma INTERREG EUROPE, sempre attento, nei confronti dell'innovazione che andava via via delineandosi nonché a tutti i partner, coraggiosi testimoni di protagonismo ed entusiastico spirito europeo.

Buona lettura.

AVV. MATTIA GOTTARDI

Assessore agli enti locali, trasporti e mobilità

GUIDELINES FOR THE IMPLEMENTATION OF PARTICIPATORY PROCESSES IN THE DIALOG ACTION PLAN

INTRODUCTION

It is increasingly necessary to act towards a perspective of social innovation even in our territories, despite the fact that they already have an increased awareness, that they are rich in experiences and good practices. Hence a social innovation is promoted with social scopes and from social actors.

This to make public interventions - designed for economic, social and territorial cohesion, particularly efficient, economic and functional.

The set up of social innovation might imply, also for us as actors and partners of the DIALOG project, the implementation of some development strategies as 'reagents' for the promotion and improvement of the general life conditions of people living in territories that are significantly interested by the demographic decline, environmental degradation, digital challenge and structural poverty. These are not new phenomena but they are assuming more and more challenging peculiarities for public administrations that aim at facing the needs of their citizens.

Within the INTERREG EUROPE DIALOG project adequate cornerstones of social innovation have been produced through different phases. These are summarized below.

The INTERREG EUROPE DIALOG

The project started on 1st August 2019.

The first project phase was dedicated to exchange of experiences, peer reviews and to the drafting of intellectual outputs necessary for the implementation of the action plans - expected in the second phase.

The first phase had originally four semesters. Due to the pandemic two more semesters were added in order to finalize the planned activities and carry out the local study visits.

During the first phase also a pilot action was implemented with the aim of transferring innovation from the Italian new partner - Trentino Federation for the Cooperatives to the Bulgarian partner - Chamber of Commerce and Industry of Vratsa and making some elements of the Trentino cooperative model accessible also to the Bulgarian context.

The actions of each semester are described as follow:

First semester (August 2019 – January 2020)

The project was officially launched with the kick off meeting in Trento, Italy.

During the meeting partners discussed good practices about social dialog and tools/methods to be used in order to involve stakeholders. The partnership agreement was approved.

Partners identified the 'key actors' to be involved in the project activities according to the good practices within social innovation dealing with participation tools and active engagement of citizens in the policy decisions which had an high level of impact on social innovation. The good practices identified were also topics of the peer reviews held in the following semesters.

Second and third semester (February 2020 – February 2021)

Due to covid-19 the project had to be totally revised. Study visits in each project partner should have been carried out during the second semester but, since travels were not allowed, they were replaced by seven experimental 'online peer reviews'.

During these peer reviews case studies linked to innovative policies of social dialogue were identified. These case studies had to show those key elements in order to be considered as good practices on this topic at European level. The requirements were the following:

- be effective actions and be able to reach the goals set;
- be effective in terms of costs/benefits balance;
- be innovative and flexible according to the different contexts;
- be of high quality.

Fourth semester (February 2021 – July 2021)

The scientific committee of the project, on the basis of the case studies submitted, drafted a benchmarking document, namely a comparative synthesis of the different case studies highlighting their strengths and weaknesses according to shared markers - also considering the results emerged from 148 surveys filled in by partners and local stakeholders.

To strengthen the analysis of each case study three webinars about communication methods and tools together were organized with an expert of the University of Padua (Italy).

Finally, the scientific committee presented a draft of the model on participation methods “*Model on participatory processes and methods*” codified and shared among the partners. This model is one of the documents of this publication and it is the ‘basis’ for the design of each action plan.

Fifth semester (August 2021 – January 2022)

The defined and shared model was presented by each partner during dedicated workshops with their local stakeholders in order to explain the scientific references at the basis of the design of the action plans.

The Joint Secretariat validated the case studies and identified which ones could be qualified as innovative good practices in terms of social dialogue at European level. In total the Joint Secretariat approved 10 good practices.

Sixth semester (February 2022 – July 2022)

During this phase local study visits were carried out. Along with the local stakeholders, contents and impacts of the validated good practices were deepened and discussed (four study visits: Ghent in Belgium, Toledo in Spain, Tesino in Italy and Vratsa in Bulgaria).

During the last visit in Bulgaria the final Steering committee meeting was held and partners approved a further document drafted in collaboration with the scientific committee: “*Guidelines for the implementation of participatory processes in the Dialog action plan*”.

Intellectual Outputs

Many are the outputs of the implemented process. They go from the development of the sensitiveness and of the institutional competence/knowledge to the creation of real ‘working materials’ namely methodological-instrumental-procedural toolkits. The latter could help the participation of citizens and social stakeholders in decisional processes be fluid, effective and functional. This publication intends to display and make available two instruments, in particular, that distinguish the paths realized and their validity:

Model on participatory processes and methods

Guidelines for the implementation of participatory processes in the Dialog action plan

Model on participatory processes and methods

The model reviews and integrate the approach that was introduced with the document called “*Synthesis Working Document on best practices benchmarking*”. It is based on one hand on a careful analysis of the respective literature and on the other hand on the suggestions given by partners and on the results of their experimentations. The outcome is a framework with some stakeholders’ participation options having the following core elements:

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

The annex of the document includes the survey’s reports, drafted by each partner, that contributed to complete this model.

Guidelines for the implementation of participatory processes in the Dialog action plan

The guidelines intend to suggest a method and some operational hints to activate and manage policies, plans or programmes. These should be able to support, through a pro-active participation of potential stakeholders, innovative processes and products at economic, social and cultural level in the different local contexts where they are implemented.

The guidelines has been structured in two parts. In the first part, the conceptual and experimental background has been recalled. This guided the discussion and exchange of experiences and brought to the definition of some ‘guiding principles’ for a fully efficient public action. In the second part, operational phases are described which support functional participatory processes. The methodologies and tools presented must not be obviously considered as exclusive and rigid ‘practices’, rather than as references to identify and ‘retail’ possible ‘tailor-made’ strategies in order to involve stakeholders and citizens in participatory processes in the different contexts – that differ for their history, culture, traditions, institutional settings.

Finally a catalogue completed the ‘*Guidelines*’: each method/tool/device/technique is described, its possible main areas and contexts of implementation are provided, as well its results, level of stakeholders involvement, its essential characteristics, its strenghts and weaknesses, its necessary timeschedule and competences requested by those who are going to apply it.

Dissemination and scalability

Once the social innovation has been built up -and we think to have been successful in this during the last few years of the project, this must be disseminated horizontally.

Dissemination is not only a project commitment but also an absolute must for its partners.

Too many times good outputs of European projects didn't have the impact they deserved.

In order to be understood, discussed, shared and implemented, innovative outputs of complex projects must be MADE AVAILABLE to the public. And that is the goal assigned to this publication. Obviously, to avoid that innovation remains enclosed in limited and constraining contexts, it should be 'scalable'.

The scalability of a social innovation means 'the moment when a project reaches its level of planned performance and can be therefore implemented on a larger scale'¹.

Referring to the types of scaling, some authors² suggest three essential modes to 'scale' social innovations: scaling out, scaling up and scaling deep. The first one refers to the capacity of disseminate social innovation in other geographical areas (replicable innovation); the second one refers to the possibility that social innovation can have an impact and produce institutional and political changes (changes of the so called rules of the game); the third one influences finally "hearts and minds" of the people involved, producing transformation in terms of values, beliefs, habits, relations (cultural change).

We think that we have generated scalable processes during the DIALOG project and we supported its implementation, even with the publication you have in your hand.

1. PREFACE

The present Guidelines are based on the results of the activities carried out in the DIALOG project and are intended to provide a **method and operational indications for the starting and the management of policies, plans or programmes** which, through the proactive participation of potential stakeholders (including also the recipients), are able to support innovative processes and products at social level in the different local contexts of implementation. These guidelines are to be operational indications on how to apply the "Model on participatory processes and methods" that, integrated by results from the local workshops, will be then tested in the context of the Action Plans expected to be implemented by DIALOG partners in 2022.

More specifically, Guidelines aim to:

- provide operational indications and suggestions to the actors involved in the design and implementation of the Action Plans expected by the DIALOG project;
- contribute to the ongoing discussion about methods and practices of participatory processes, making operational indications out of the results of field surveys carried out in the various partner countries of the Dialog project;
- be a "toolbox" at disposal for public bodies, third sector bodies, stakeholders and citizens in a context where there is an increasingly widespread awareness that the involvement of the various actors in participatory processes is an effective tool in the implementation of policies, plans or projects in order to achieve greater social inclusiveness and economic and environmental sustainability.

The *first part* of the Guidelines recalls the conceptual background and the main guiding principles of the public participation while the *second part* describes the operational phases of the participation process. In particular, for each phase identifies the necessary steps and a series of methods and tools are identified which partners can use and select for their Action Plan according to the type of intervention, territorial context (geography, policies, etc.) and social context (type of institutions, socio-demographic features of stakeholders involved, etc.) that are interested by the different projects.

The methods and tools presented in the Guidelines are not to be considered as exclusive forms of 'practices' (in the reality there is a continuum among them and they can be mixed differently), but as **methods to identify and 'explore' possible strategies to involve stakeholders and citizens in participatory processes according to the contexts, fields of interventions, intervention phases (designing, implementation or assessment)**. We are fully aware that in the different countries there are many cultures and approaches to involve stakeholders and civil society. There is not a 'single' method to involve the public: what works in a context won't always work in another one. Standard methods of stakeholders' participation could be inappropriate and ineffective because social, economic and political conditions vary from a context to another. **Each working group, according to the different 'challenges' it has to face, will be able to adapt the method and choose the tools most appropriate to the situation.**

Furthermore, to the Guidelines belongs a catalogue (as Annex) where each method/tool identified has a record with:

- the **description** of the tool/technique;
- the **objective of application** of the tool/technique (e.g. project idea, project/program definition,

1 N. Bolzan, Public speaking e presentazioni efficaci. Organizzare speech di successo grazie a parole, emozioni e comunicazione non verbale, Edizioni Dario Flaccovio – 2021.

2 D. Riddel & M.L. Moore, Scaling out, Scaling up, Scaling deep: Advancing systemic social innovation and the learning process to support it, Journal of Corporate Citizenship, 2015.

- project/programme implementation);
- **results and products** of the tool/technique application;
- the **level of stakeholder/public involvement** (e.g. Informing, consulting, involving, collaborating);
- the **types of stakeholders involved** in the process of applying the tool/technique;
- specific **strength and weaknesses** of the tool/technique;
- the **time frame** for application of tools/technique;
- **skills required** to apply the tool/technique properly (e.g. subject matter skills, facilitation skills, project management skills, etc.).

2. CONCEPTUAL BACKGROUND

Before illustrating the methodological proposal some elements of the theoretical framework of reference and the main results -emerged by the previous field surveys, must be briefly recalled.

As known, the Dialog project aims at improving the efficacy and the sustainability of social innovative initiatives (in terms of policies or projects) through the implementation of a process that involves in all its phases (from designing, implementation to assessment) local stakeholders relevant for a successful initiative. The hypothesis, at the base of Dialog, is that the **involvement of stakeholder** (singles, groups or social parts representing sectors and interests) **has a great positive impact on the development and implementation of policies and projects of social innovation**. The importance of stakeholders' involvement is also stated by *Art. 6, paragraph 2 of the Common Structural Funds Regulation*, which states how the partnership, *based on the multi-level governance principle and a bottom-up approach, must be involved "[...] in all activities of preparation, implementation, monitoring and evaluation of the programmes [...]".*

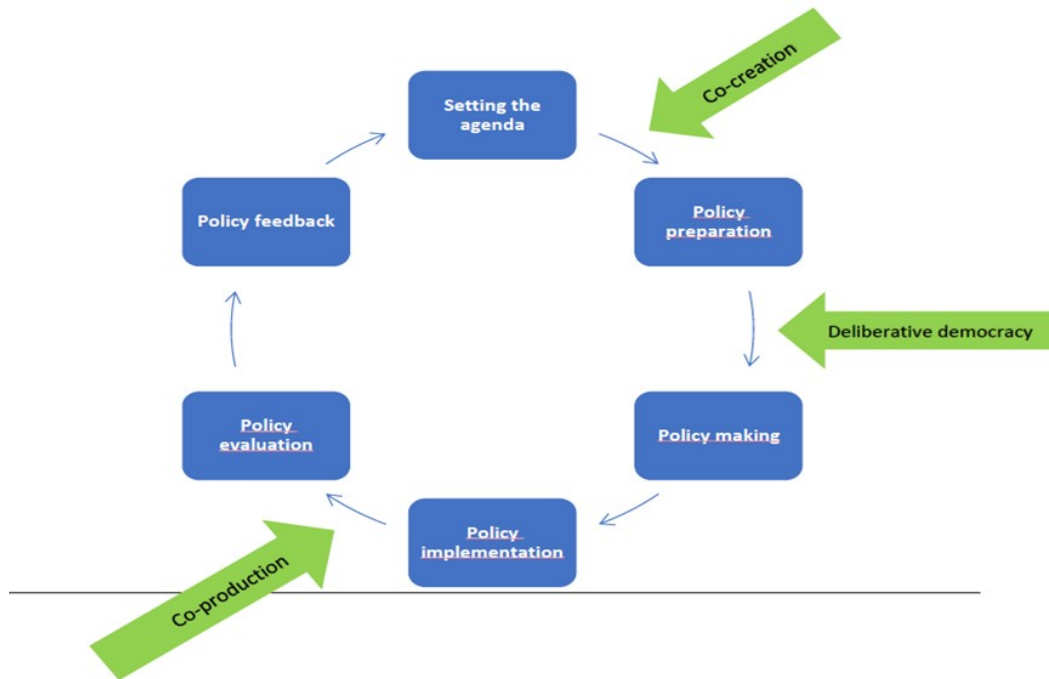


Art. 8 of the ESF+ Regulation 2021-2027 integrates, in particular, the field of intervention of the partnership, asking to the Member States to guarantee an 'adequate participation of social parts and organizations of the civil society to realize policies for employment, education and social inclusion supported by the ESF+ under shared management'.

Indications reaffirmed by the European Code of Conduct on Partnership which, also valid for 2021-2027 programming, provides that *"the effective implementation of a partnership should be guaranteed by strengthening the institutional capacity of the relevant partners through capacity building activities addressed to the parties and to organizations representing civil society that are involved in the programmes "and that" the exchange of experiences and mutual learning must be facilitated, in particular through the establishment of a community of practice about the partnership [...]".*

The participatory process of stakeholders can be contextualized within the process of defining and implementing a provision (as a policy, a programme or a project) as represented in picture 1. The picture underneath shows where in the policy cycle, which type of participation can be used.

Picture 1: Description of a (possible) process of a policy definition and implementation: the policy cycle



In detail:

- *Co-creation* is a form of collaboration in which all participants influence the process and the result of this process, such as a plan, advice or product. Characteristics of co-creation are dialogue, common ground, enthusiasm, decisiveness and focus on results. Conditions for successful co-creation are equality of the participants, reciprocity, openness and trust. These conditions are best met in a structured but creative process under the guidance of a process coach/supervisor. Integrity of participants is required. Co-creation is considered to be well suited for solving complex issues and achieving change.
- *Deliberative democracy* is a form of public decision-making in which the gathering of information, consultation and the exchange of arguments play a central role. In deliberative democracy, the aim is to reach a political decision with a diverse group of citizens (often a representative sample of the population, determined by random drawing), after citizens have been adequately informed about the issue and have been given the necessary time to discuss the best possible solution with each other.
- *Co-production* is a practice in the delivery of public services in which citizens are involved in the creation of public policies and services. It is contrasted with a transaction-based method of service delivery in which citizens consume public services which are conceived of and provided by governments. Co-production is possible in the private and non-profit sectors in addition to the public sector. In contrast with traditional citizen involvement, citizens are not only consulted, but are part of the conception, design, steering, and management of services.

3. PURPOSE, ASPECTS AND PROBLEMS OF PUBLIC PARTICIPATION

Different analyses underline that there is a common set of **expected benefits from any participatory activity**. This can be summarized as follows:

- **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 favour 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.

The core values of the public participation, as defined by IAP2³ and by OECD are sum up below:

- Public participation is based on the belief that those who are affected by a decision have a **right to be involved in the decision-making process**. All citizens should have equal opportunity to access information, be consulted and participate. Each reasonable effort should be made in order to involve the widest variety of people. It is really important to include in this process the social marginal areas and groups that are affected by discrimination (e.g. people with disabilities, women, people with a migratory background) and groups of citizens who are not organized/structured but represented by an umbrella organization.
- Public participation includes the promise that the **public's contribution will influence the decision**, informing participants how their contribution influences that decision. The results of the process should have a realistic influence on the politics and impacts should be assessed and disseminated.
- Public participation promotes **sustainable decisions** by recognizing and communicating the needs and interests of all participants, including decision makers. This type of process, in order to be well managed and provide results, should be supported **by appropriate financial, human and technical resources**. This means it should be **feasible** (in terms of timing, financial resources should be adequate in order to guarantee the successful fulfilment of the preparation, implementation and post-elaboration of the format) and **effective** (the process should counterbalance the costs and the result expected by all participants).
- Public participation should guarantee representative and inclusive processes:
 - including all relevant participants of the interested parts and assuring that they can participate in the decisional process;
 - reducing systemic and behavioural barriers to the commitment and to the management of power imbalances to create safe spaces for public participation;
 - allowing the integration of more perspectives, included those that are not considered;
 - providing opportunities to build relations, networks and trust.
- Public participation seeks **input from participants in designing how they participate**. A participatory process should try to support a mutual learning and development approach among all actors involved. Participants should commit themselves in terms of equality during the whole process, respecting the different point of views and promoting a respectful dialogue. Over the entire process trust and relation improvement should be the main goals.
- Public participation **provides participants with the information they need to participate in a meaningful way**. The involvement of the interested parties should be proactive and should be clearly identify: objective and impact, type of the participation process, methods, dedicated resources, responsibilities and feedback mechanism for the improvement. Transparency, honesty and clarity are the base for relations between institutions and stakeholders that are involved in the process. In particular, in all process phases it is highly recommended a clear and open communication on the process, roles of participants and facilitators, type of decision-process with stakeholders.

Both IAP2 and OECD however stressed a *caveat*: **there are cases and situations where it is absolutely not recommended to pursue public participation. Just a few examples:**

- if a decision has actually already been made and there is no room for change;
- if the requested participation is in fact a shell exercise since, although required, there is no intention to take note of what comes out of the process;
- if the required participation plays a role in delaying the process, because it is too difficult to take an immediate decision, but the commitment is not considered an important part of the decision-making process that will eventually take place.

Similarly, **bad practices can be worse than any practice**: participatory bad practice creates distrust of public authorities, wastes people's time and money, and can seriously undermine future attempts at public engagement. Any subsequent proposal for involvement risks to be welcome with cynicism and suspicion. Therefore, the activation of participatory processes must be:

- **carefully evaluated**: as long as there is room for a change in policy and the results of the engagement make a difference, public engagement is worth considering;
- **managed with competence and openness**, to avoid that it turns into bad practices.

³ The core values are described here: <https://www.iap2.org/page/corevalues>. Authorization granted on 27 August 2021.

The Dialog Surveys achieved have shown the possible tensions and critical issues that participatory processes can generate. The representatives of the Administrations highlighted the following critical aspects:

- the asymmetry of visions, knowledge and means among stakeholders. This asymmetry can make it difficult to manage fair participatory processes, which leave no one behind;
- maintaining a full understanding of stakeholders' interests and a constant level of commitment (in terms of time and energy) throughout the process;
- overcoming the logic of participation as a "simple request for opinions" and activate a higher degree of involvement.

The considerations of the stakeholders can be divided into some (main) dimensions, summarized below:

➤ **PARTICIPATION IN PRACTICE**

- *The redundancy of participation.* Participatory processes are often redundant within the same territory and in the same laps 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. 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
- *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. Sometimes politicians organize 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). This is often determined by the presence of hidden agendas (financial, political). The citizens or stakeholders are to some extent exploited in order to legitimize 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. 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'. 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 organizers. This means that a lot of suggestions, opinions ideas are gathered, but it is ignored completely by the organizers. 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
- *Shape vs. effectiveness.* 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 usefulness completely, being mere verifications of a participatory process that is neither real nor effective
- *Common ground.* 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 mind-set is difficult. It is also often time-consuming, for both the facilitator and the participants. Finding a good consensus in a participation process takes time
- *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 technicity to it, first inform the citizens about the possible choices and implications, before you can ask the question.
- Participatory processes are often characterized by:
 - the lack of information about the overview and project goals during the initial information phase and of stakeholder 'recruiting'
 - the lack of data and careful analysis useful for sharing objectives, implementation tools, monitoring and evaluation tools.
- *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.

▼ **LIMITS OF ADMINISTRATION IN CHARGE OF THE PARTICIPATORY PROCESS MANAGEMENT**

- *Proposing administration often manifests difficulties in:*
 - organize discussion groups;
 - synthesize the different suggestions and find a balance between the different stakeholders' point of views. When agreements during or after a participation process are not kept this is very detrimental for future participation. 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;
 - give timely feedback on the contributions of stakeholders;
 - involve stakeholders when there are problems in the implementation of projects and when it is necessary to find solutions;
 - stakeholder's mapping, identification and engagement. Stakeholder mapping and identification is often too much biased on their representativeness than on their competences and experiences coherent with the project. It is difficult to include in participatory process some important groups of the citizens that are not organized under an umbrella organization;
 - Communication from proposing administrations to stakeholder is often not clear (excessive use of a technical language), incomplete and prompt. The risk of this communication criticality is to have informative asymmetries among stakeholders (and with the process manager).
- *Lack of information or access to information.* 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.
- *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.
- *Manage of participatory process.* The distribution of workloads among participating entities is often complex.

▼ **LIMITS OF STAKEHOLDERS**

- *Continuity over time.* Stakeholders often manifest a lack of capacity to maintain a high commitment and interest, in particular for medium-long term 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
- *Lack of time.* *There is often no time to address further tasks outside the usual scope of work.* The travel time is expensive; therefore, the videoconferencing option is highly valued. The lack of commitment of some of the parties often delays teamwork. In general, participatory processes are slow because the demands of today's work force delays in many of the phases
- *Some stakeholders often have difficulty in expressing their opinion because of the fear of contrasting with the proposing administration, especially during the designing project phase.* 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'
- *Multi-stakeholder collaboration is useful only when there is space for different opinions.* It 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
- *Stakeholders tend to focus their interest and commitment* (sometimes also in an exclusive way) on project phases they are most interested, without considering the whole project and partnership
- *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

▼ **BUDGET & 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.

↘ **PROJECT AND PARTICIPATORY PROCESS EVALUATION**

- ❑ *The follow-up of the participatory process is important.* If the knock-on effect is not there, it is difficult to motivate stakeholders and you create frustration and participation fatigue
- ❑ *Evaluation of project outcomes is rarely carried out.* It is essential that stakeholders are involved in this evaluation, in order to be able to improve the following projects.

The Dialog participatory model defined and operational guidelines are aimed precisely at overcoming these difficulties that may arise in the implementation of the Action Plans envisaged by the Dialog project.

4. THE PARTICIPATORY PROCESS AS BASIS OF THE DIALOG MODEL

The participatory process proposed consists of four phases as described below. Each phase has essential features as represented in picture 2.

Picture 2: participatory process phases

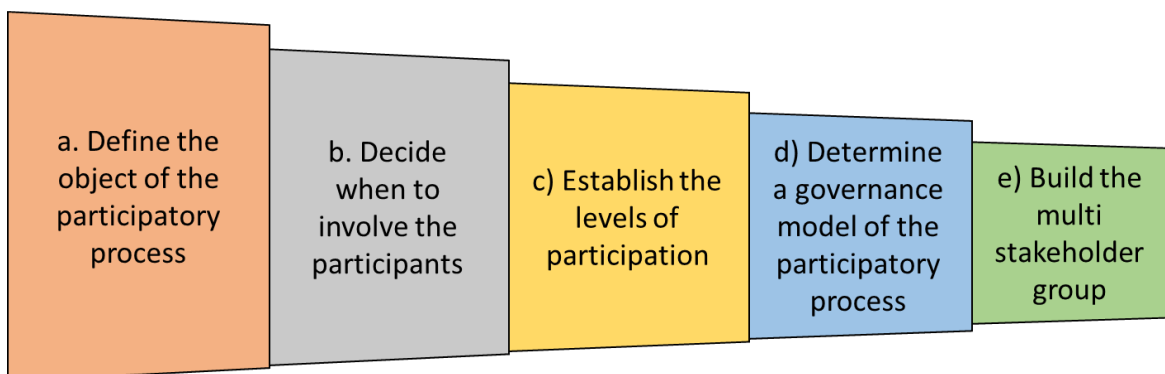


The proposed phases and related steps are to be understood not in strict chronological succession, since they are often interdependent and are carried out simultaneously.

4.1 PHASE 1 - PARTICIPATORY PROCESS SET UP AND INVOLVEMENT OF STAKEHOLDERS/CIVIL SOCIETY

Phase 1 has the following peculiar elements, see picture 3:

Picture 3. Peculiar elements of Phase 1 - participatory process set up and involvement of stakeholders and civil society



4.1.1. Define the object of the participatory process (a)

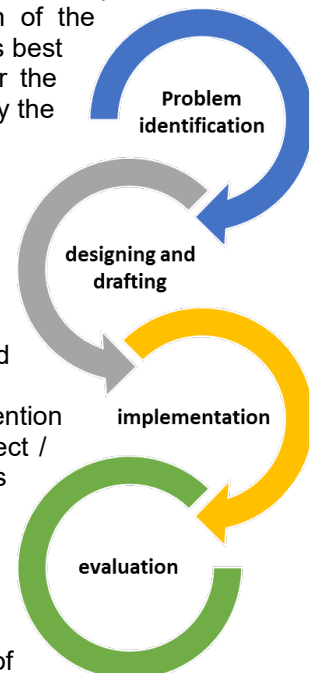
The preparation of a participatory process requires some preliminary actions concerning:

- understanding the context in which the policy or planned intervention is undertaken: without having collected all the useful information and analysed it, it is not possible to start a good participatory process. The goal of this activity is to frame in the most accurate way the characteristics of the contexts, the problems, the causes of any "need", the existing effects, etc. This activity can be carried out through the analysis of data, research, studies, comparisons from different perspectives and, possibly, interviews with experts or people who have a significant role in the reference context.
- **the definition of the specific action field:** the various experiences carried out over the years have shown that participatory processes often take place in restricted territorial areas, characterized by proximity relationships, even if there are positive experiences of participation on more general topics. In any case, and especially in relation to more general areas of action, it is necessary to circumscribe the topic and link it back to an "object" that is as concrete and defined as possible, easily understandable and communicable to stakeholders and interested citizens. In general, participation works where the terms of the matter are clear and easily understood by the interested parties. The theme, therefore, should arise from a need / problem perceived by the community and / or by the stakeholders as of central importance.

4.1.2 Decide when to involve the participants (b)

A key factor in the participatory process is the definition of when participation can take place. Participatory processes can be activated at any stage of the cycle of a policy, programme, project or intervention that is and briefly concern the development, implementation, and evaluation. Although some processes of participation in the definition of a policy can be very complex, the linear version of the production process of a policy/project/intervention⁴ might be in any case the one that is best suited to the different types of Action Plans as those expected by the Partners for the testing phase of the Dialog project. Considering this hypothesis, it is possible to identify the following phases:

- the "problem identification" phase refers to the process by which the problem or issue is identified, framed, and recognized as being of public interest. This phase can be solicited by citizens or other interested parties. In this case, it is suggested to call it "co-determination".
- the "designing and drafting" phase is the one in which the political decision is made operational, that is defined in every aspect: description of the problem and of the context, aims of the project, methods, budget, human resources, expected results, activities, management methods, etc.
- the "implementation" phase refers to the way how the programme / project / intervention is implemented, turning it into actions. It includes constant monitoring of the project / policy to verify if its implementation and its effects are aligned with the objectives that have been explicitly or implicitly established.
- the "evaluation" phase is generally considered the last phase of the overall process where the actual achievement of the expected objectives is assessed. It should be noted that this phase, especially in the case of a public policy, must be understood as a continuous process that can develop ex-ante (before the policy is adopted), *in itinere* (throughout the development of the policy), at the conclusion of the implementation and / or ex-post policy (a few months or years after the conclusion).



Ideally, the involvement of stakeholders in a participatory process can be considered in all the phases of a programme / policy or intervention, with different objectives depending on whether it is to contribute to the analysis of problems in the initial conception / design phase, or to evaluate the ongoing results or effectiveness after its implementation. In the surveys carried out, it emerged that not all interested parties are necessary in the same phase and their involvement or not will also depend on the type of stakeholders involved. The most frequent case sees participation limited to one, or at most two, phases of the programme/project/intervention. It is important to clarify to the participants, from the beginning of the process, at which stage their involvement is expected.

4.1.3 Establish the levels of participation (c)

Each phase of the cycle of a participation programme can correspond to a specific level of participation, that is the level of involvement (each with specific objectives) that is expected for the participants in the process, in a hypothetical incremental scale of participation which, according to the model adopted by the Dialog project is based on five levels of involvement ranging from information to empowerment. This model can be applied in different processes and contexts of involvement⁵.

As for the phases of a policy / programme or intervention (conception, design, implementation, evaluation) **it is possible to establish the level of involvement and intensity of stakeholder participation** (inform, consult, involve, collaborate) in general or for individual groups. It is, therefore, a complex and crucial operation that allows you to acquire knowledge of your reference context, of any problems and which has a direct effect on the results that will be obtained from the participatory process implemented. Therefore, depending on the objectives set and the contexts, stakeholder participation can be programmed along a continuum ranging from a low or medium level (information and/or consultation) to a high level (involvement and/or collaboration and empowerment) with also of co-planning, co-responsibility, etc.

Picture 4 describes five general modes of public participation that fit into a progressive continuum of increasing influence on decision making in a given civic engagement process.

Under each modality, two elements are described that help explain the level of participation in more detail:

- **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

⁴ The steps of the linear model are based on a certain chronological order, but are otherwise interdependent. This means that participatory processes are also iterative processes and that sometimes have to return to previously taken decisions or steps.

⁵ The idea of the Dialog model is based on the application further refined of the Arnstein model published in 1969 in the *Journal of the American Institute of Planners* with the title *Ladder of citizen participation* and it is consistent with that designed by the International Association for Public Participation - IAP.

provide generic guidance and are not expected to be used exactly as written.

- **The promise to the public.** Every public participation program result 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.

Picture 4. Spectrum of participation of interested parties

	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.

Source: International Association for Public Participation⁶. 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, 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 elaborate by the online publication "Organizing engagement":⁷

- **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 provides one-sided information to stakeholders from the proposing subject, without their active interaction, only occasionally and with no necessary consequences.
- **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 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.
- **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. 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 them.
- **Collaboration** is achieved when stakeholders and institutions work together to achieve a goal. At the collaborate level, stakeholders are directly engaged in decision-making. Collaborate often includes the explicit attempt to find consensus solutions. However, as at involve, 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.
- **Empowerment:** at the Empower level, Institutions provide the public with the opportunity to make

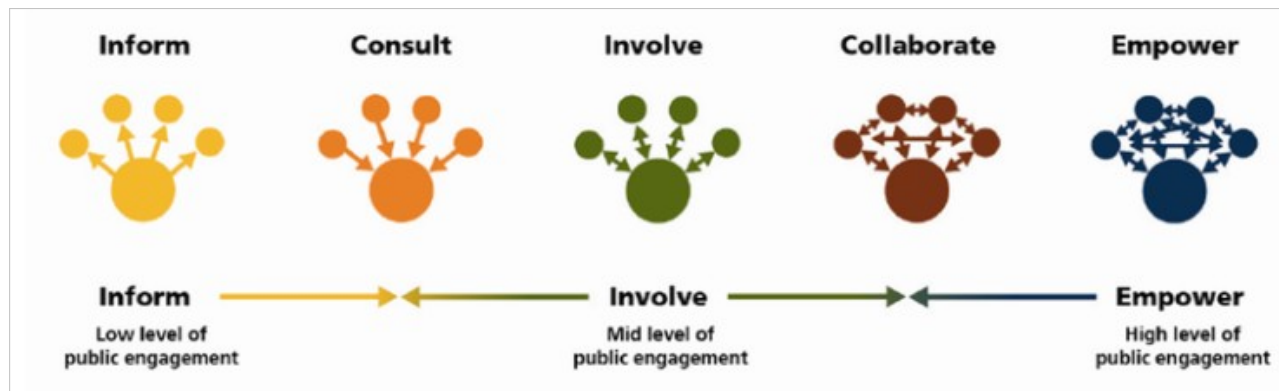
6 At this link: https://cdn.ymaws.com/www.iap2.org/resource/resmgr/pillars/Spectrum_8.5x11_Print.pdf.

7 At the link: <https://organizingengagement.org/models/spectrum-of-public-participation/>.

decisions for themselves. 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.

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

Picture 5. Hierarchy of intensity of participation



Source: International Association for Public Participation⁸

As the EPA⁹ noted, the two ends of the spectrum refer to the extreme levels of potential public influence, from the mere potential to influence (the level of information) to massive influence on the outcome (the level of empowerment). These two levels of public participation frame the spectrum but have no relation to the stage of the designing and implementation process of a project where the most significant public participation occurs.

A public participation programme can include multiple levels of public participation, both at different stages of the process and because different stakeholders may choose to engage at different levels (see Picture n.6).

Picture 6: Levels and phases of a participatory process

Levels/phases of participation	Project idea	Project formulation	Project definition	Project implementation
Information				
Consultation				
Involvement				
Collaboration				
Empowerment				

4.1.4 Determine a governance model of the participatory process (d)

Another important element to consider concerns the definition of a participatory process *management device*. It must allow stakeholders and citizens to be involved in different ways and moments through the implementation of specific methodologies and / or tools. A purpose that involves the use of a governance model based on the assumption that the widest participation of actors in the different phases of the decision-making cycle (from the concept and design phase to the implementation and evaluation phase) is a condition for more efficient and effective public policies. This model of participatory governance, while recognizing distinct tasks and responsibilities, is therefore based on an equal vision of the relationship between the public decision-maker and the other stakeholders, including citizens. The public actor, thanks to tools and techniques that promote the active participation (and possibly the empowerment) of stakeholders, is called to act as a facilitator of decision-making processes in which all those involved have the opportunity to express themselves, to participate, to contribute to arrive at shared decisions. The establishment of a **steering board**

8 IAP2 Australasia (2016), *Guarantee standard of quality for the involvement of the communities and of the interested parties*, Victoria, Australia: <https://www.iap2.org/>.

9 Read the article "Guide to the public participation selecting the right level of public participation": <https://www.epa.gov/international-cooperation/public-participation-guide-selecting-right-level-public-participation>.

is one of the possible governance devices of a participatory process and its composition can vary in relation to the type of process and the stages of the production cycle in which the participatory process is inserted. It is important to identify a **Coordinator of the adopted governance device** who will be responsible for leading the work group and the stakeholders involved towards achieving the set objectives.

4.1.5 Build the multi-stakeholder group (e)

The setup of a participatory process needs an analysis of all stakeholders who are interested and/or potentially interested in the politics/programme/project which is going to be implemented in a specific context. The aim is to build up a “multi-stakeholder” group that involves more actors representing different social, political and economic interests. Stakeholders can be institutions, public bodies, local authorities, trade associations, trade unions, third sector organizations, associations, schools, universities, research centres, organized and non-organized groups, and common citizens.

In a first phase, all those subjects and / or groups that can bring resources and contribute positively to the participatory process, representing a set of relevant points of view on the topic / problem -to be faced, can be extensively identified. Subsequently, in order to set up an adequate and targeted path to the set objectives, it is appropriate to identify criteria to create a *reasoned mapping* of the stakeholders that includes as broadly as possible all interests and points of view and at the same time avoids certain groups or categories that are either too much or too little represented.

In concrete, to proceed to the identification of the stakeholders and subsequently to their mapping, it is possible to use the following tools:

- reconstruction of a preliminary information framework relating to stakeholders through a study of the context and the relevant legislation;
- analysis of the identification activities already carried out in other similar interventions or initiatives;
- contacts and existing relationships between the promoter / implementer and the various community actors, creation of a scouting activity aimed at contacting the privileged witnesses belonging to the various categories of stakeholders to verify the exhaustiveness of the map and acquire any additional information.

In more analytical terms, it should proceed through the following logical steps.

➤ **Step 1. Make a longlist and look at different aspects of the stakeholders** on the base of the following elements:

- **Common interest:** Who is directly involved in your challenge or objective? Who are the representatives of all points of view on the topic subject of the process? Who can support the project? Who can stop or hinder the project?
- **Capacity:** Which are the main capacities of the stakeholder (e.g. ability to involve other stakeholders, recognition and trust level by the administration responsible; capacity to trust each other (stakeholders) in a participation process; capacity to influence the resources allocation, capacity to provide with an in-kind support; capacity to influence the resources allocation, capacity to provide with an in-kind support; capacity to influence the labour market; capacity to maintain discussion and public dialogue; capacity to communicate through a wide media variety; capacity to start and boost changes)?
- **Benefit:** Who are the actors the project/action plan will have an impact on? Who can (in)directly benefit from it? Who can (in)directly suffer from it?
- **Decision:** Who are the actors who have a decisional power on the activities or resources of the politics or programme/project/plan? Who was involved in the past in similar programmes/projects/plans?
- **State of service:** Who will have to adjust or change their thinking, way of working or product when the objective is realised?
- **Opinion leader:** If we want to realise this challenge, who will have to be informed?
- **Dissemination:** Who can help with the communication?
- **Social influence:** Who can help to create support afterwards when the results are rolled out? Who can engage and motivate others? How many actors are part of the category identified?
- **Resources:** Who are the actors that can provide with actual or potential resources to implement the objectives set within the programme/project of interest?
- **Expertise:** Who has substantive expertise on the subject? Who could contribute to the improvement of the process?

➤ **Step 2. Stakeholder mapping.** This task can be carried out through the setup of a table where for each actor, who can be potentially contacted, some factors or a matrix can be described.

Example of a table to identify the various stakeholders based on the capacity of influence and interest that they are able to exercise and on the basis of the resources they can bring to promote their interests or to encourage their own participation in the decision-making process

Category	Description	Factors of influence	Factors of interest
Institutional stakeholder	Ministry, Directorate, xxx	Resources; specific expertise ...	Political-decisional interest in the implementation of the program
	Technical agency, xxx	They have specific skills and knowledge ... Resources: they carry out study activities, of analysis, data collection, monitoring, to evaluate the results... Strategic role on the territory: they can directly activate contacts with institutions and social realities and economic of the territory aimed at a technical comparison...	Interest in providing technical and information support defining policies and monitoring results
Stakeholders organisms of representation of employers and workers	Employer organizations	Strategic location within the elaboration process, programming and policy evaluation Significant territorial dimension ...	Interest in involvement...
	Worker organizations	Resources: knowledge of the legislation Representativeness: stakeholder recognized within the community of reference...	Interest in involvement...

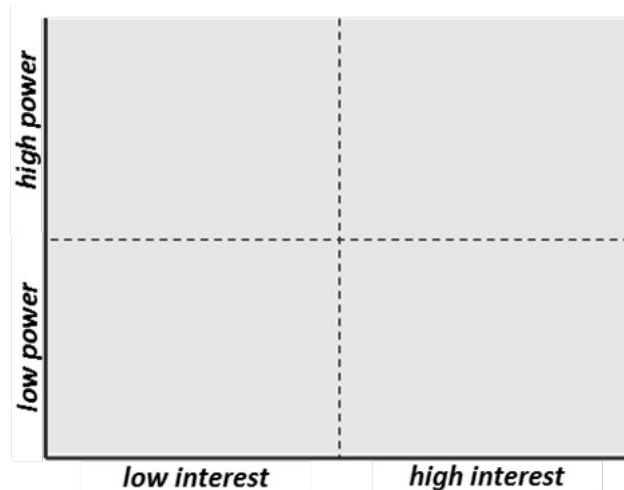
Among the various proposals that emerged from the analysis of the literature, a matrix / graphic representation in which the high / low level of power and the level of interest can also be helpful in creating the mapping.

There is no precise order to fill in the matrix: considering each stakeholder identified on the basis of the representative types defined, it is possible to decide in which quadrant on the basis of the following elements:

- **Influence/importance (power balance):** Being in the position to impose one's will, without providing an effective counterbalance. These stakeholders usually have a major impact on the success of the project
- **Interest:** The stakeholder can put relevant information on the table. These stakeholders usually strongly feel the impact of the project.

Once stakeholders are in the matrix, they will be classified as:

- who have a high level of power e of interest;
- who have a high level of power but a low level of interest;
- who are highly interested but have a low level of power;
- have a low level of power and of interest.



A further step is the definition of the **structure of the multi-stakeholder group**, which can be:

- "Open"**, to be adapted ongoing according to needs and / or any changes of the contexts. This solution allows including stakeholders not initially foreseen but that could provide added value to the initiative.
- "Closed"**, which is a stable group composed of a limited number of stakeholders for the entire duration of the project. This solution allows an easier group management than the previous one, maintaining control

and clearly assigning responsibilities with the advantage of enabling members to get to know each other well and establish solid relationships.

- **“Multi-level”**, that is a mixture of open and closed structures. A small group of stakeholders with in-depth knowledge of the topic of the intervention, which can be supported in some phases or functions by a broader local network that represents the target of the activities developed or by "thematic in-depth groups". Having a small core group it is possible to pay more attention on the development of the programme / plan / project at the same time, to take benefit from a wide network in terms of dissemination and dissemination. On the other hand, there is the risk that having “parallel” structures this requires a greater effort to integrate activities.

Following the analysis of the table and / or matrix and after choosing the structure of the multi-stakeholder group, it will be possible to define the list of stakeholders to be involved and define their roles and levels of participation. At the end of the mapping and before the start of the participation process and their involvement, it is finally possible to carry out a further check of the completeness and exhaustiveness of the mapping.

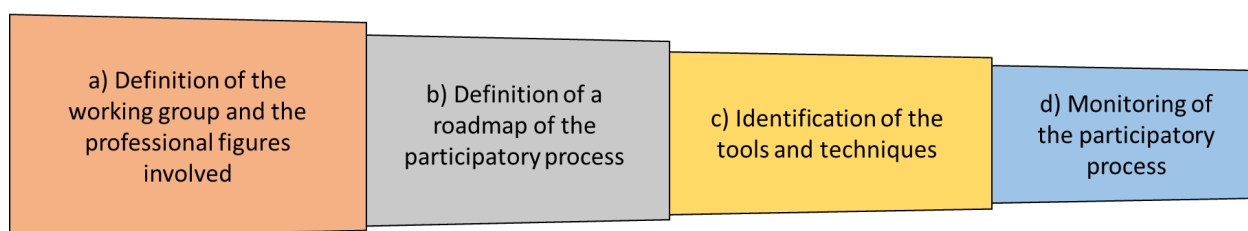
To summarize, stakeholder mapping is useful to:

- Identify current modes of relationships.
- Evaluate the relevance ranking of stakeholders.
- Classify the stakeholders in the matrix of the best modes of relations.

4.2 PHASE 2 – PARTICIPATORY PROCESS MANAGEMENT AND IMPLEMENTATION

The participatory process management and implementation see the following elements as described in picture 7 below.

Picture 7. Characteristic elements of phase 2 - participatory process management



4.2.1 Definition of the working group and the professional figures involved (a)

The Working Group is made up of all the subjects operationally involved in the management of the various phases of the participatory process. In addition to the members of the steering group and its coordinator, who are responsible for leading the multi stakeholder group towards the achievement of the set objectives, the other subjects and / or professional figures who will collaborate operationally in the participatory process must also be identified. Within each Working Group it is important to clearly define the responsibilities and, if possible, also the tasks punctually.

Depending on the context and the issues addressed, the steering group can be supported by "**round tables**" or **territorial working groups or participatory laboratories** which, from time to time, will be activated by the steering group and which may provide for the "alternate involvement" of certain types of participants. The term "tables with revolving doors" was coined to emphasize the need to legitimize participatory processes where the presence can be discontinuous and linked to single steps. If some subjects are involved in a moment of the process (for example, conceptual, brainstorming and definition of the problem), it is not certain that they must also be involved in the implementation phase, and so on.

In participatory processes there is also a key figure which is that of the **facilitator**. In different countries and contexts there may be professional profiles with specific features, but what should be highlighted is the **identification of the facilitation function as a fundamental organizational and management device for the implementation of a participatory process**. It could be one or more people who will have both a support function in the steering of the process and of maintenance of the relationships with the participants involved in the process. The following box lists the tasks related to the facilitation function.

Box 1- Tasks linked to the facilitation function

- ↘ Map and identify available resources and groups to be potentially involved;
- ↘ “Engage” and activate interested stakeholders and citizens;
- ↘ Clarify to the participants the objective of the participation process and the modalities, trying to create a comfortable, welcoming and open working climate;

- ↘ Lead groups of different sizes, identifying each time the most appropriate methodologies and tools;
- ↘ Activate and guide participation, for example by asking questions to stimulate debate, underlines, periodically summarizing the key points of the discussion during the meeting;
- ↘ Manage any conflict between participants, for example by finding solutions to the problems that have arisen, by collecting alternative proposals;
- ↘ Manage the meetings regarding the times and contributions of the participants, trying to enhance the contribution of each one, even when there are minority positions, looking for common consensus;
- ↘ Draft a report following the participatory meeting in order to give feedback to those present and not;
- ↘ Prepare the organization before the meeting (logistics, tools, etc.) and during the meeting;
- ↘ Monitor and evaluate over the process and at the end.

In the working group, can participate further actors with specific tasks, like **project manager** and **communication expert**.

4.2.2 Definition of a roadmap of the participatory process (b)

A fundamental step is the **definition of a roadmap of the participatory process**. The roadmap must specify the **general and the specific objectives of the different phases, the expected results, the resources available and plan** both the activities in relation to the type (for example monitoring, communication, evaluation, etc.), and the meetings that will be held, in order to allow all participating stakeholders to organize themselves. To this end, it is important that the methods used to carry out the various meetings or steps are also designed in relation to the availability of the subjects involved.

The Roadmap must also contain indicators both to verify the results achieved in relation to the pre-established objectives, and to support the monitoring and ongoing evaluation of the process, also from the point of view of compliance with the established times and costs, as well as the evaluation at the end of the process (ex post). The necessary resources in the various activities, both human and economic, must therefore be defined in the Roadmap for the management of the entire participatory process. Some aspects that are useful to specify are:

- people to be involved and timing for the operational secretariat and coordination;
- any external facilitator (s) to be involved during the process;
- communication (internal or external);
- any dedicated websites or platforms;
- promotion and distribution of materials;
- headquarters logistics;
- materials to be printed (internally or externally to the institution).

A further aspect concerns the definition of the communication plan, both internal and external, which is a fundamental element of the Roadmap. Communication can be divided into:

- ↘ **internal** to the participatory process, aimed at accompanying the various moments;
- ↘ **external**, aimed at giving feedback of and evaluating the participatory process.

In both cases, the actions are multiple, as well as the various communication channels that can be used, which can be both one-way and bi-directional, such as:

- Internet websites, e-mails, social networking, online forums, civic networks
- Personal contacts, testimonials.
- Letters, files, monographs, brochures, catalogues, newsletters, notice boards.
- Magazines, reports, books.
- Press releases, ads in local newspapers, conferences, public relations, exhibitions, events.
- Radio, audio-visual, IT / telematics, television commercials.
- Awareness campaigns with radio and television.
- Guided tours, forums, workshops, debates.
- Parties, exhibitions, fairs.

Finally, the definition and sharing of a **time table of the participatory process**, based on the terms of reference agreed with the identified stakeholders, will represent a useful tool both to motivate participants to participate actively and to provide them with a clear vision of the process progress.

Example of time table

Activities	Year											
	G	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Kick off meeting												
....												
....												
....												

4.2.3 Identification of the tools and techniques (c)

In this phase the methodological solutions and tools appropriate to the participatory process will be identified according to the stage of the intervention, the level of involvement of the stakeholders and the issues addressed.

After having identify the needs of the territory, the stakeholders, the relevant reference issues for the context, the internal functions necessary for involvement, it becomes important to identify the methodological solutions and the most appropriate tools for the participatory process.

The latter may vary in relation to:

- ❑ the objective of the participatory process (for example, formulating policies, developing a programme, defining a project, etc.);
- ❑ the social "challenge" faced with the policy / project to be launched (for example health, demographic change and well-being; social security, food security, sustainable agriculture and forestry, environment, safe, clean and efficient energy; inclusive, innovative and reflective society, etc.);
- ❑ the stakeholder groups involved (e.g. policy makers, researchers, citizens, interested citizens, consumers, employees, users, business representatives, etc.);
- ❑ the phase of the plan / programme / project where the participatory process takes place (designing, planning, management / implementation / evaluation);
- ❑ the stakeholder involvement level (information, consultation, involvement, collaboration, empowerment).

The research carried out in the Dialog project highlighted the importance of including planning (the process design) in the participation process that one intends to start, thus **providing for the sharing of objectives with the participants and the "gathering of information" from the very beginning.**

Additional elements that contribute to the success of the participatory process are: provide clear information; have regular and effective communication; establish a collaborative and profitable climate through the use of appropriate techniques and methodologies.

Therefore, once the stakeholder mapping has been carried out, a first step consists in **defining and implementing the procedures to "engage" potential stakeholders.** Specific and / or individual arrangements can be implemented, for small groups or open calls with a broad expectation of participation. Once again, the choice depends on the reference context and the objective of the intervention. In general, both this first information activity and the subsequent ones must be aimed at motivating the stakeholders to participate and maintain their commitment for the duration of the process, highlighting the benefits that they can derive from it and communicating them clearly.

The techniques that can be used in this initial start-up phase are both traditional (telephone calls or emails) and more innovative or for large audiences, for example with web tools, or other outreach forms.

Box 2– Examples of techniques of ‘engagement’ of potential stakeholders

- ↘ individual invitation letter;
- ↘ phone calls or emails;
- ↘ bilateral or small group meetings;
- ↘ brochure illustrating the purposes of the process, the recipients, the working methods and the number of meetings (in order to quantify the commitment for those who agree to participate);
- ↘ ads at conferences, press conferences and in the media to generate interest and attract new stakeholders;
- ↘ a dedicated information section on the institution's website or on a dedicated website;
- ↘ a poster to be distributed in the main public places;
- ↘ Open invitation to all potentially interested actors to arouse interest and broaden participation (this solution can be useful for attracting specific categories of stakeholders, such as groups that are normally difficult to reach).

As anticipated, in general the participatory process can be structured in different ways according to the objectives, the phases in which participation is to be activated, the levels of involvement, the times, the stakeholders involved, and the topics covered. The participation process therefore needs to be carried out with multiple tools.

It is possible to **classify tools and techniques** used for the identified practices for both planning and implementation, as follows:

- a) **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.)
- b) **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.

- c) **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.
- d) **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.

In general, there are participatory methodologies more suitable for working in **groups** in which people (even in conflict situations) with direct experience and technical competence of the specific topic addressed are involved. Basically, these are methods and techniques that insist more on the design skills previously consolidated by individuals or groups. Among these practices we can mention, for example, the Citizen assembly, the Open space technology, the Focus group, the World café.

Other methodologies are more suitable for groups whose participants show a high social and cultural variability. These modalities aim more at the sense of self-awareness (understanding one's own position with respect to the problem) and activating listening (giving depth to the condition or position of others). Depending on the level of involvement, effective storytelling can be used, for example, or in other situations another solution may be the use of "gamification" tools to be used as "challenges" even on technical issues.

There are also **techniques which, dividing the same meeting into different phases, contemplate both "emotional" passages and rational and planning synthesis** (such as, for example, the Future Labs aimed at bringing out a shared vision of the future in groups of citizens and people who may belong both to variously articulated communities and to public and private organizations, profit or non-profit).

Finally, the many experiences carried out have highlighted the importance in participatory processes of **"doing together"** and not just "thinking and planning together", setting concrete and practical objectives. This allows us to test the ability of groups to think and act with respect to the problem being treated and to positively impact the forms of producing, innovating, organizing, and investing.

Attached to the document, on the basis of the research conducted and the many experiences at an international level, we propose a collection of the main methodologies that can be used in the implementation of the participatory process on which the Dialog partners will be able to draw, according to their specific needs in relation to the action plans. to be implemented in the Dialog project and in the reference contexts.

Table 1 summarizes some tools and techniques in relation to the levels of stakeholder involvement.

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

Type	Forms	Purpose	Examples of tools and techniques
Stakeholder inform	<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"> ❖ Fact sheet ❖ Brochures and leaflets ❖ Websites ❖ Announcements ❖ Newsletters ❖ Press releases ❖ Newspaper ❖ Articles ❖ News on social media ❖ E-conferences and forums ❖ Public meetings and assembly ❖ Open houses ❖ Education programs
Stakeholder consult	<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"> ❖ Public comment ❖ Focus groups ❖ Brainstorming ❖ Surveys ❖ In dept interviews ❖ e-Consult ❖ Public meetings

Type	Forms	Purpose	Examples of tools and techniques
			<ul style="list-style-type: none"> ❖ Internet interactive techniques ❖ Education programs
Stakeholder involve	<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"> ❖ Deliberative polling ❖ Participatory scenario development ❖ District laboratories ❖ open space technology ❖ World Café ❖ Laboratories in project design ❖ Metaplan ❖ Solution focus ❖ Working parties ❖ Taskforces ❖ Forums ❖ Deliberative polling ❖ Panels ❖ e-Consult ❖ System Thinking (Design Thinking) ❖ Education programs ❖ Hackathon
Stakeholder collaborate	<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"> ❖ Citizen advisory committees ❖ Multi-stakeholders decision-making boards ❖ Facilitated consensus building forums ❖ Deliberative polling ❖ Reference groups ❖ Advisory committees ❖ Policy roundtables ❖ Citizen juries ❖ Participatory governance ❖ Education programs
Stakeholder empowerment	Stakeholders are the owners of the political decision	Enable communities and stakeholders to decide and implement solutions/ outcomes [often within specified guidelines].	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ballots ❖ Delegated decision ❖ Steering committees ❖ Quality committees ❖ Boards ❖ Standing strategic committees ❖ E-communities ❖ Community committees ❖ Grassroots networks ❖ direct democracy test ❖ community driven development ❖ citizen budgeting ❖ district budgeting ❖ co-creation ❖ impact investing ❖ asset-based community development and referendum

4.2.4 Monitoring of the participatory process (d)

A fundamental element is the monitoring of the process which consists in the systematic collection of data and information on the progress of the process in order to:

- verify the achievement of the expected results both quantitatively and qualitatively;
- identify any critical issues and / or unexpected elements, also with the help of facilitators or the participants in the process themselves concerning, for example, any obstacles to participation, the relevance of the object under discussion for the participants, the adequate representation of all interests and points of view on the issue, etc...;
- identify any opportunities, external or internal to the process, not known at the design stage and which could improve it, such as, for example, the involvement of new stakeholders.

Monitoring requires the implementation of some activities, such as:

- carry out periodic surveys of the contexts in which action is taken;
- collect feedback from meetings in order to modify / adapt the next steps;
- assess the results obtained *in itinere* also in order to reorient the participatory process.

To facilitate the participatory process, in some situations it may also be useful to activate specific **training**, such as knowledge courses on new and different operational possibilities, techniques, methods, purposes, etc.

To plan the monitoring activity, it may help to construct a table relating to each specific objective identified, divided into the corresponding operational objectives, indicating for each of them: targets, actions / tools / channels chosen, times, costs, testing indicators.

Example of a monitoring table

General objective					
Operational objectives/ monitoring elements	Target	Actions, tool	Timing	Indicators	Source of information
Operational objective n.1	xx	Xx	xx	xx	xx
Operational objective n.2	xx	Xx	xx	xx	xx

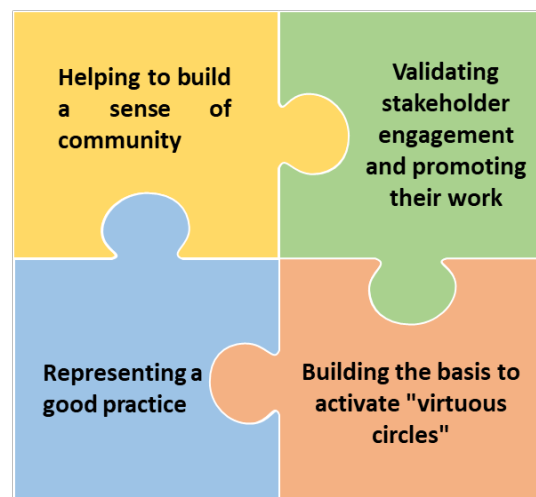
4.3 PHASE 3 - FEEDBACK ON THE RESULTS OF PARTICIPATORY PROCESS

The **feedback on the results of the participatory process**, though at the end of the process, consist of a constant activity that should accompany the whole process, naturally varying by type of intervention and by intensity.

The feedback on results can be provided both within the multi-stakeholder group and externally, and it is a fundamental activity to make the participatory process visible. The involvement of the various actors who can so appreciate the results (through various types of products: video, conference, etc.) is an essential element and fosters the perception of the usefulness of these initiatives in different contexts. A well-planned communication and feedback of results activity can:

- help build a sense of community;
- validate stakeholder's engagement and promote their work;
- represent a "good practice" for others working on similar topics;
- constitute the basis for activating "virtuous circles" that allow the experience to evolve positively in innovative terms.

Figure 7. Contribution of communication and return of results



The available tools - in order to carry out the communication and give feedback, are many and it is possible to identify the most appropriate ones step by step, like:

- website (of the project or of the interventions): use the space to show the activities and objectives of the project;

- newsletter
- events, open days, fairs, conferences
- social media (Facebook, Twitter, LinkedIn, blog, with visual entries (images, videos, podcasts)).

4.4 PHASE 4 - ASSESSMENT AT THE END OF THE PARTICIPATORY PROCESS

The evaluation helps to define, measure, and improve public involvement effectiveness. Getting feedback from the stakeholders on how well a specific involvement activity or overall involvement process (e.g., meetings, notice of action, rule-making) worked, can help the institutions change those processes and activities to make them more effective for all the participants.

In operational terms it is possible to proceed through:

- planning the evaluation of public involvement processes, that means: set clear, measurable outcomes for the overall evaluation process and activities, share them with the participants, and use their ideas; review past processes, activities, and evaluations to see what actions the Agency took as a result, noting lessons learned; work to gain everyone's support for evaluating your process as it happens and once it is completed;
- thinking through the following big picture: outcomes; lessons learned; institutional support; staff/budget; tools; measures. Some questions that can guide the evaluation are: What outcomes should your involvement process or activity produce? How will you know if you succeed in meeting your goals? For example, if one goal is to achieve broad, inclusive involvement, how will you measure how well you consulted with the targeted and affected groups? When building awareness is part of your public involvement process, how will you know if people are better informed about the issues?
- building the survey instruments (both qualitative and quantitative) and informal feedback opportunities so you will learn what works, what does not, and what to do to improve.

The three main ways in which evaluation can provide judgements about, and enhance the effectiveness of, public engagement:

1. evaluate the design of public engagement activities for a given purpose and context: to what extent is/was the design of the public engagement process and activities appropriate for the context and purpose of engagement?
2. evaluate the delivery and immediate outputs of public engagement: to what extent do/did the delivery of the public engagement process and activities represent good practice and lead to the intended outputs?
3. evaluate the impacts of engagement: to what extent do/did engagement activities lead to planned (or other) benefits for target publics and researchers?

5. SOME PRINCIPLES FOR A QUALITATIVE PARTICIPATION PROCESS

Here are some principles for a quality participatory process:

- **Necessity:** Consider first whether a participatory process is necessary and appropriate. When a participatory process is desirable, choose whatever techniques, methods or tools which your participation process needs. Adapt the approach of a participatory process to the importance of the intended policy or regulatory initiative and to the extent to which you can take the results into account.
- **Inclusion & diversity:** Consult proportionately, but sufficiently widely, and choose an appropriate method of participation. It is important to make sure that all parties are represented equally (gender, age, background, education, etc.) and have an equal voice "One person, one vote". Some voices of stakeholders who are less institutionalised or don't know the way to the political power will not be heard, because of the lack of inclusion. Go beyond the typical stakeholder (highly educated, middle-aged, white male) and include participants with a low education, low income and ethnic background.
- **Transparency:** Communicate transparently and sufficiently. Avoid hidden agendas (financial, political, etc.) and make sure that all the available information is shared with everyone. Perhaps you cannot always have the highest level (inform, ..., empower) of participation, but you must let people know when something goes to the organiser and who makes the final decision. So, that you know clearly how and who takes the decision.
- **Feedback loop – expectation management:** In communicating, create clear expectations about the extent of participation. Always keep your participants informed around the next steps in a participation process. Indicate already what will happen with the results of the consultation. Providing feedback will maintain and increase involvement throughout the decision-making process and beyond. Include an analysis of and a response to the results of the open consultations. Communicate sufficiently and clearly to all parties involved about the continuation of the process, until the concrete results are visible to those involved. 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 and mistrust.

- **Trust:** When agreements during or after a participation process are not kept this is very detrimental for future participation. Organisers and participants need to trust each other for good results of a participation process.
- **Fake-participation:** Don't use participants as an extended instrumental 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 on beforehand what their policies are going to be. This is not a sustainable form of participation, but fake participation and will damage the trust in the whole idea of participation and in the organising politicians. In these processes the bottom-up input is not validated enough by the organisers. This means that a lot of suggestions, opinion/s ideas are gathered, but are ignored completely by the organisers. 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.
- **Common ground:** 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. 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
- **Impact:** There are a lot of reasons why one should measure the impact of you participation platform and to put it in a report. One of the most important is to know whether you are spending time and money in an effective way? Impact measurements can give an added value to your participation process. Determine first what you are going to measure, quantitative or qualitative. What is the visible and invisible impact? Etc.
- **Framing:** It is important to clearly delineate and define the purpose and scope of the public participation process. Where does the participation stop and the decision making begins? It may be useful to prepare a specific public participation document, with or without accompanying public participation questions. It may also be useful to include specific questions for strategic advisory councils. What are the hard boundary conditions? Legislation, urban planning restrictions, etc.? What about the 'soft' preconditions, e.g. openness of politician officials towards participation.
- **No one-size-fits all:** You can organise participation in different ways depending on the objective of the participation, the characteristics of the target group, the stage in the policy process, the time available and the available means, etc. No model, technique, method or tool should be put above another model, technique, method or tool. Use whatever is necessary to reach your goal and the biggest transparency.
- **Online versus offline:** The importance of online participation is growing in this digital, pandemic struck era and some of our respondents have already made a business model out of it. In the case of open consultations, sufficient attention should be paid to a mix of digital and analogue access to the consultation in order to reach all target groups. The consultation portal could be a digital channel, but you can also spread the announcement of the consultations through analogue channels. In this context, the Social and Economic Council of Flanders (SERV) had written an advisory report on e-inclusion. The combination of online/offline participation will be the perfect match for the future of participation.
- **Planning & Timing:** Planning is important because public participation must take place at the right time. Plan public participation transparently and coordinate with any other planned public participation processes. 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. 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. It is important that the target groups of the public participation process are given sufficient time to provide their input. Do not start open consultations in a holiday period or let them run until after the holiday period.
- **Communication:** Set up a communication plan. All communication about the consultation should be clear, concise and accessible (open access) and contain all necessary information to stimulate response. It may be useful to produce a more accessible consultation document in addition to the formal documents of the government file.
- **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, than that is an added value. The function of facilitator and stakeholder should be separated from each other.

ANNEX - TOOLS/TECHNIQUES

After having described the processes and management methods of the stakeholders' participation, tools/techniques have been selecting in order to guide Dialog partners in the implementation of the Action Plans envisaged by the project.

In total, there are **32 tools and technique** that represent only some examples of methods, tools, techniques and formats to be used in the development of policies for the public innovation. Actually, Participedia¹⁰, a crowdsourcing platform worldwide known, counts 343 of them. There are both examples of tools and techniques, and examples of methodologies, and examples of processes.

Each method/tool identified has a record with:

- the **description** of the tool/technique;
- the **objective of application** of the tool/technique (e.g. project idea, project/program definition, project/programme implementation);
- **results and products** of the tool/technique application;
- the **level of stakeholder/public involvement** (e.g. Informing, consulting, involving, collaborating);
- the **types of stakeholders involved** in the process of applying the tool/technique;
- specific **strength and weaknesses** of the tool/technique;
- the **time frame** for application of tools/technique;
- **skills required** to apply the tool/technique properly (e.g. subject matter skills, facilitation skills, project management skills, etc.).

The following table summarises the techniques described specifying also the page number where there is a description, the participation level and the development phases of the policy that can be used. To ease the usage, the name of the technique and the number of the page are linked with their descriptions through a hyperlink.

Table 1. Tools and technique included in the catalogue

Tools and technique	Level of participation					Objective of application of the tool/technique					
	Informe	Consult	Involve	Collaborate	Empowerment	Policy formulation	Project idea	Programme development	Project definition	Programme implementation	Project implementation
21st Century Town Meeting	√	√				*	*		*		
Asset-based community development and referendum		√	√	√	√	*			*	*	*
Brainstorming		√	√			*	*	*	*		
Charrette		√	√	√		*	*	*			
Circle Process	√		√			*	*		*		
Citizen budgeting	√	√	√	√	√	*	*	*		*	
Citizens Assembly	√	√	√			*	*				
Citizens Summit		√				*	*				
Collaborative Business Model	√	√	√	√			*	*	*	*	*
Crowd Wise	√	√	√			*				*	
Crowdsourcing Online	√	√	√	√		*	*	*	*	*	*
Delphi Method		√	√	√		*	*	*	*	*	*
Democs Card Game			√	√				*	*	*	*

¹⁰ To further details visit <https://participedia.net/>, which is freely accessible for those who are interested in activating participation processes providing with experiences, information, evaluations and other elements useful for the designing. At the same time, the website is like a window to make visible those participation processes that have been activated at national and international level compared to local communities. Anyone who intends to valorize their experience can enter it in the website.

Participation refers to three different sections:

- Techniques and methods (at the moment these are 343);
- Public and private organizations present in the sector (at the moment these are 798);
- Cases of participation processes (1,918 all over the world, of which more than hundreds are Italian).

Participedia is available in 7 languages (French, German, English, Chinese, Italian, Portuguese, Dutch) and it is promoted by some North-American universities (Vancouver and Harvard). In the past 5 years it has been financed by the Canadian Social Sciences and Humanities Research Council (SSHRC), which enabled its development.

Tools and technique	Level of participation					Objective of application of the tool/technique					
	Informe	Consult	Involve	Collaborate	Empowerment	Policy formulation	Project idea	Programme development	Project definition	Programme implementation	Project implementation
Design Thinking		√	√	√		*	*	*	*		
Direct Democracy Test			√	√	√			*	*	*	*
Feedback frame for prioritizing options		√	√	√		*	*	*	*	*	*
Fish Bowl		√	√					*	*	*	*
Focus Group		√	√					*	*	*	*
Hackathon	√	√				*	*	*	*		
Partecipatory Impact investing		√	√			*	*	*	*		
Internet interactive technique	√	√	√	√		*	*	*	*	*	*
Interview		√				*	*	*	*	*	*
Lego Serious Play	√	√				*	*	*	*		
Living Lab	√	√	√	√		*	*	*	*	*	*
Open Space Technology	√	√	√	√		*	*	*	*	*	*
Planning Cells		√						*	*	*	*
Science Cafè	√							*	*		
Storytelling	√	√				*	*				
Survey		√				*	*	*	*	*	*
Technology Festival	√					*					
Walking Meeting	√	√				*		*	*	*	
World Cafè		√	√	√		*	*	*	*	*	*

21ST CENTURY TOWN MEETING

<p><i>Description of the tool/technique</i></p>	<p>This method uses technology to overcome the common tradeoff between the quality of discussion and the size of the group. The participants are split up into groups of 10-12 people, where they have facilitated small-group discussions. Each facilitator uses a networked computer to instantly collate ideas and votes from the table. This information is sent to a central point where a team summarizes comments from all tables into themes that can be presented back to the room for comment or votes. Each participant also has a keypad which allows them to vote individually on themes or questions. The results of these votes are presented in real time on large screens for instant feedback from participants. The computers and voting pads generate volumes of useful demographically-sortable data. This information is often quickly edited into a report which is printed and given to participants, decision-makers and journalists at the end of the event.</p> <p>The whole process can either take place within one room, or groups can gather in many locations around the country or the world. Often, the participants are selected to be demographically representative of the whole population.</p> <p>The interchange between the small- and large-scale dialogues is powerful as it allows participants to discuss the issues in a small manageable setting, whilst maintaining the legitimacy of a process involving large numbers of people. The immediacy of the vote also creates transparency during the meeting</p> <p>These meetings are especially useful for engaging citizens in planning, resource allocation and policy formulation.</p> <p>Process Overview</p> <p>The 21st Century Town Meeting follows a four-step process similar to other public consultations or deliberative policy forums.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Recruitment & Organizer Preparation</i> • <i>Information & Learning</i> • <i>Town Hall Meeting (Discussion and Vote)</i> • <i>Reporting</i> <p><u><i>Phase I: Recruitment & Organizer Preparation</i></u></p> <p>In some instances, the Town Meeting is open to the public while in others, participants are randomly selected using stratified sampling to ensure demographics are representative of the population. The latter may be used when the population contains “hard to reach” groups or individuals.</p> <p><u><i>Phase II: Information & Learning</i></u></p> <p>Participants will then receive information material by post or electronically before the discussion day in order to become familiar with the subject. The materials are designed to be balanced and non-partisan.</p> <p><u><i>Phase III: Town Hall Meeting (Discussion and Vote)</i></u></p> <p>The core of the procedure is the town hall meeting: a short-term encounter in which participants can learn about complex issues, develop their own views on those issues, and make collective decisions in a deliberative way. All participants come together at a set time, in-person at one or more locations. Meetings which take place across several locations transmit the intermediate and final results of the other events over the Internet or directly via satellite transmission.</p> <p><u><i>Phase IV: Reporting</i></u></p> <p>Before the meeting ends, organizers create a report that contains results and recommendations that they distribute to participants, decision-makers, and media.</p>
<p><i>Objective of application of the tool/technique</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Policy formulation</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Project idea</p> <p><input type="checkbox"/> Programme development</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Project definition</p> <p><input type="checkbox"/> Programme implementation</p> <p><input type="checkbox"/> Project implementation</p>
<p><i>Results and products of the tool/technique application</i></p>	<p>The method was conceived in an attempt to 'update' the New England Town Meeting format for the digital age by integrating the use of Audience Response Systems and similar connective technologies.</p> <p>While the method is not institutionalized and, therefore, does not carry the same legislative power as official New England Town Meetings or other local forums, it has</p>

	provided an adaptable process, organized and executed by trained facilitators. The method promises to deliver on some or all of the following: Diverse Representation; Informed Participation; Facilitated Deliberation; Clear Priorities; Link to Action.				
<i>Level of stakeholder /public involvement</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Inform <input checked="" type="checkbox"/> Consult <input type="checkbox"/> Involve <input type="checkbox"/> Collaborate <input type="checkbox"/> Empower				
<i>Engaged stakeholders in the process of tool/technique application</i>	Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries	
	<i>Other public department</i>	x			
	<i>Public Institutions</i>	x			
	<i>Non-profit organization</i>	x	x	x	
	<i>Trade unions</i>	x	x	x	
	<i>Enterprises and/or their representatives</i>	x	x	x	
	<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>	x	x	x	
	<i>Specific population target</i>	x	x	x	
	<i>Citizen</i>	x	x	x	
	<i>Scientific community (university, research institution)</i>	x	x	x	
<i>Specific strength</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Combines a large number of participants in considered dialogue <input checked="" type="checkbox"/> Gathers clear and instant information on what participants think about an issue, including demographic data on what different groups feel <input checked="" type="checkbox"/> Immediacy and scale of the event can energise the participants <input checked="" type="checkbox"/> Can capture the imagination of the media and the public more widely				
<i>Specific weaknesses</i>	<input checked="" type="checkbox"/> High cost <input checked="" type="checkbox"/> Can raise expectations to unrealistic levels if not managed well <input checked="" type="checkbox"/> Reliant on technology				
<i>Time frame for application of tools and technique</i>	The scale of the events and the amount of information generated, which needs to be ordered and then presented back to the room, requires a lot of staff time and planning. The high profile of most 21st Century Town Meetings also means that there are additional tasks in dealing with the media and decision makers. The event itself usually lasts 1 day.				
<i>Skill required in order properly to apply the tool/technique</i>	Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced
	<i>Subject matter skills</i>		x		
	<i>Facilitation skills</i>			x	
	<i>Event organization skills</i>				x
	<i>Project management skills</i>	x			
<i>Other skills</i>					

ASSET-BASED COMMUNITY DEVELOPMENT AND REFERENDUM

<i>Description of the tool/technique</i>	<p>Asset-Based Community Development is a communication methodology that utilizes the individual strengths and skills of citizens to build stronger communities and establish sustainable development. Instead of focusing on solving a specific problem, the ABCD approach focuses on applying existing individual local assets to problems to create meaningful change. The development is solely community-driven as opposed to being driven by external influences.</p> <p>Created in the 1990s, communities around the world began using the Asset-Based Community Development method in synergy with other restructuring elements to restore their autonomy and civic capacity. The ABCD method was developed as a way to provide communities, organisations, and/or institutions with a relatively cheap, effective approach to self-development that avoids dependence. Methodologies that originate at the civic level can empower members of a community to action.</p> <p>The ABCD self-mobilization process has guidelines for achieving a strong level of</p>
--	--

	<p>community-driven development. These guidelines assist the participant in organizing a group as well as mapping the capacities of the community. Variations of this process exist for the use of different NGOs.</p> <p>The typical process is described below:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Step 1: Collecting Stories</i> • <i>Step 2: Organizing a Core Group</i> • <i>Step 3: Mapping Completely the Capacities and Assets of Individuals, Associations, and Local Institutions</i> • <i>Step 4: Convening a Broad Representative Group to Build a Community Vision and Plan</i> • <i>Step 5: Mobilizing Assets for Community Development</i> • <i>Step 6: Leveraging Activities, Investments and Resources from Outside the Community to Support Asset-Based, Locally Defined Development</i> 																																								
<i>Objective of application of the tool/technique</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Policy formulation <input type="checkbox"/> Project idea <input type="checkbox"/> Programme development <input checked="" type="checkbox"/> Project definition <input checked="" type="checkbox"/> Programme implementation <input checked="" type="checkbox"/> Project implementation																																								
<i>Results and products of the tool/technique application</i>	<p>ABCD is becoming a more popular strategy for community-based development, challenging the traditional needs-based approach to assisting neglected communities. Instead, it allows communities to identify their own assets to respond to their own needs, a more sustainable approach to social and economic development that reduces dependency on external organizations.</p>																																								
<i>Level of stakeholder /public involvement</i>	<input type="checkbox"/> Inform <input checked="" type="checkbox"/> Consult <input checked="" type="checkbox"/> Involve <input checked="" type="checkbox"/> Collaborate <input checked="" type="checkbox"/> Empower																																								
<i>Engaged stakeholders in the process of tool/technique application</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Stakeholder typology</th> <th>Organiser</th> <th>Direct participant</th> <th>Beneficiaries</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Other public department</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Public Institutions</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Non-profit organization</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Trade unions</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Enterprises and/or their representatives</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Specific population target</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Citizen</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Scientific community (university, research institution)</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table>	Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries	<i>Other public department</i>	x	x	x	<i>Public Institutions</i>	x	x	x	<i>Non-profit organization</i>	x	x	x	<i>Trade unions</i>	x	x	x	<i>Enterprises and/or their representatives</i>	x	x	x	<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>	x	x	x	<i>Specific population target</i>	x	x	x	<i>Citizen</i>	x	x	x	<i>Scientific community (university, research institution)</i>	x	x	x
Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries																																						
<i>Other public department</i>	x	x	x																																						
<i>Public Institutions</i>	x	x	x																																						
<i>Non-profit organization</i>	x	x	x																																						
<i>Trade unions</i>	x	x	x																																						
<i>Enterprises and/or their representatives</i>	x	x	x																																						
<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>	x	x	x																																						
<i>Specific population target</i>	x	x	x																																						
<i>Citizen</i>	x	x	x																																						
<i>Scientific community (university, research institution)</i>	x	x	x																																						
<i>Specific strength</i>	<p>The ABCD methodology both promotes and functions as a result of community deliberation. Civic engagement is incredibly important in society; the ABCD stands to gain from the rich resource of tools and methods generated by participatory development practice for community-based research, analysis, planning, and for organizational capacity building. The method has been used effectively in many communities as they develop their infrastructure and programs to address salient issues using local assets.</p>																																								
<i>Specific weaknesses</i>	<p>ABCD faces several challenges. The real danger exists that the methodology will be discredited as being used as a self-serving initiative for private agencies. Avoiding dependency on the external agency facilitating the process is a major concern. As communities become larger and a greater network of connections are made, central control can be reduced.</p> <p>Another challenge is that certain environments may not be conducive to the ABCD method. The method may be difficult to enact in hostile environments or places where social hierarchies marginalize certain people.</p>																																								

<i>Time frame for application of tools and technique</i>	An extensive period of time is spent in identifying the assets of individuals, associations, and then institutions before they are mobilized to work together to build on the identified assets of all involved.				
<i>Skill required in order properly to apply the tool/technique</i>	Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced
	<i>Subject matter skills</i>		x		
	<i>Facilitation skills</i>				x
	<i>Event organization skills</i>		x		
	<i>Project management skills</i>			x	
	<i>Other skills</i>				x

BRAINSTORMING

<i>Description of the tool/technique</i>	<p>It is a technique widely used both in education and in the workplace. It is used to find solutions to complex problems previously considered unsolvable.</p> <p>It was devised as a new way of group discussion. The discussion is led by a moderator, or Team Leader, in order to stimulate creativity. Brainstorming, a bit like coworking, is a tool for creating collaboration and synergy between members of the same Team: in fact, the free sharing of ideas and ideas is able to generate new creative thoughts resulting from the association of numerous ideas of different thinking minds.</p> <p>The basic principle of Brainstorming is the creative game of association of ideas. The brain is free of sounds, images, words and concepts starting from an idea, without prejudices or pre-established mental schemes. The main rule is not to judge any of the ideas proposed by the group. In fact, the effectiveness of Brainstorming lies in the distant emergence from the discussion of a large number of ideas, all different and opposed to each other.</p> <p>Thanks to the presence of the moderator, each person in the group is stimulated to creatively produce as many ideas as possible in each Brainstorming session. Each thought is first discussed within the group, elaborated and modified and only subsequently selected by the moderator, only if it is feasible.</p> <p>It can therefore be said that a creative idea or an effective solution found following one or more sessions of Brainstorming, is never the product of a single mind but is the result of the union of several creative minds. This is why the most innovative ideas arise from this kind of approach.</p> <p>Especially within a business context, brainstorming can prove to be one of the most efficient and original marketing tools. To successfully use brainstorming in the company, there are some rules that allow you not to lose sight of the objective of the activity, leaving the members of the Team free of their 360 ° creativity.</p> <p>Depending on the type of result you want to obtain, the result of one or more Brainstorming sessions is obtained, taking into account that the discussions around a theme that emerged from the sessions can last more than a couple of hours up to a time of several days.</p> <p>The 3 main phases of a Brainstorming</p> <p>There are different Brainstorming techniques all aimed at developing divergent thinking, which has the potential to shape many different and unusual ideas. But, whatever type of technique is used, the main phases are always three:</p> <p>a) <u>Initial phase</u></p> <p>In this first phase, the goal is to clearly and precisely explain the subject of the discussion to all participants. This task is up to the moderator or Team Leader, who will be the figure who will guide the discussion during all phases of the process.</p> <p>b) <u>Divergent phase</u></p> <p>When all the members of the group are clear about the issue to be addressed, the most creative phase of the process begins, the one in which the critical thinking of each participant is given free rein to the proposed theme. During this phase, the elements emerge that will be used later to arrive at the final result.</p> <p>c) <u>Convergent phase</u></p> <p>The final phase of the process consists in selecting the brightest ideas that emerged during the divergent phase to arrive at the best final result, that is the most advantageous and most achievable. In this phase the critical and analytical aspect is</p>
--	--

	very important, while in the previous phases the focus is on innovation and change of perspective.				
<i>Objective of application of the tool/technique</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Policy formulation <input checked="" type="checkbox"/> Project idea <input checked="" type="checkbox"/> Programme development <input checked="" type="checkbox"/> Project definition <input type="checkbox"/> Programme implementation <input type="checkbox"/> Project implementation				
<i>Results and products of the tool/technique application</i>	Brainstorming is an expressive technique capable of bringing out creative ideas aimed at solving a problem or conceiving a project.				
<i>Level of stakeholder /public involvement</i>	<input type="checkbox"/> Inform <input checked="" type="checkbox"/> Consult <input checked="" type="checkbox"/> Involve <input type="checkbox"/> Collaborate <input type="checkbox"/> Empower				
<i>Engaged stakeholders in the process of tool/technique application</i>	Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries	
	<i>Other public department</i>	x	x	x	
	<i>Public Institutions</i>	x	x	x	
	<i>Non-profit organization</i>	x	x	x	
	<i>Trade unions</i>	x	x	x	
	<i>Enterprises and/or their representatives</i>	x	x	x	
	<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>	x	x	x	
	<i>Specific population target</i>				
	<i>Citizen</i>		x	x	
	<i>Scientific community (university, research institution)</i>	x	x	x	
<i>Specific strength</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Many participants already know the rules of brainstorming. ✓ Lots of risks can be recognized quickly ✓ One idea inspires the next ✓ Participants need not be afraid that their ideas will be evaluated during the session 				
<i>Specific weaknesses</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Not everyone actively takes part in brainstorming. Some participants are more quiet and don't like to speak spontaneously in groups ✓ Other participants speak too much ✓ Some participants need longer to understand the theme and can't immediately provide ideas ✓ It's not possible to cover all risks with brainstorming ✓ The results of brainstorming are largely groupthink and not necessarily individual thoughts or ideas 				
<i>Time frame for application of tools and technique</i>	The discussions around a theme that emerged from the sessions can last more than a couple of hours up to a time of several days.				
<i>Skill required in order properly to apply the tool/technique</i>	Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced
	<i>Subject matter skills</i>			x	
	<i>Facilitation skills</i>			x	
	<i>Event organization skills</i>				x
	<i>Project management skills</i>				x
	<i>Other skills</i>				

CHARRETTE

<p><i>Description of the tool/technique</i></p>	<p>A charrette is a method of collaborative design in which stakeholders deliberate on a project or issue in order to resolve conflicts and plan solutions.</p> <p>A charrette is a method of deliberation, through which participants from different subgroups of society reach a consensus position in a relatively short time. The charrette consists of three phases, the pre-charrette, charrette workshop and post-charrette stages. A charrette can be used with groups of varying sizes, from fifty to more than a thousand, and they can similarly be organized over a timespan ranging from a couple of days to several weeks. A charrette can be used to bring together practical ideas, stimulate participants to work together, and facilitate consensus-based decision making. It is most suited for issues at the local level and is most commonly deployed in cases of participatory planning and design.</p> <p>Besides the organizers of the project, a charrette requires two groups of participants: a smaller steering committee of around 9- 15 members and a much larger charrette team. The steering committee is involved in all three phases, while the charrette team participates in the second (workshop) stage.</p> <p>The steering committee should consist of people with diverging backgrounds and opinions/ideologies regarding the issue at hand. Meanwhile they should already be actively interested in the subject, and preferably have some type of expert knowledge. The steering committee coordinates the charrette activities (drafting a schedule, searching for financial support, supporting the workshop).</p> <p>The charrette team is drawn from the affected community, and is supposed to be representative of the wider population. Although some are near universal (age, gender), the characteristics on the basis of which representativeness is determined can differ depending on the issue at hand.</p>																																											
<p><i>Objective of application of the tool/technique</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Policy formulation <input checked="" type="checkbox"/> Project idea <input checked="" type="checkbox"/> Programme development <input type="checkbox"/> Project definition <input type="checkbox"/> Programme implementation <input type="checkbox"/> Project implementation</p>																																											
<p><i>Results and products of the tool/technique application</i></p>	<p>Charrettes are best used for projects focused on community regeneration: including master plans within a city's comprehensive plan, town center plans, transit-oriented development plans, affordable housing development plans, and wide-scale redevelopment projects.</p> <p>Charrettes can be a good way to build positive enthusiasm and energy for projects and, at the same time, be responsive to the creativity of the community.</p>																																											
<p><i>Level of stakeholder /public involvement</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Inform <input checked="" type="checkbox"/> Consult <input checked="" type="checkbox"/> Involve <input checked="" type="checkbox"/> Collaborate <input type="checkbox"/> Empower</p>																																											
<p><i>Engaged stakeholders in the process of tool/technique application</i></p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Stakeholder typology</th> <th>Organiser</th> <th>Direct participant</th> <th>Beneficiaries</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Other public department</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Public Institutions</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Non-profit organization</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Trade unions</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Enterprises and/or their representatives</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Specific population target</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Citizen</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Scientific community (university,</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table>	Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries	<i>Other public department</i>	x	x	x	<i>Public Institutions</i>	x	x	x	<i>Non-profit organization</i>	x	x	x	<i>Trade unions</i>	x	x	x	<i>Enterprises and/or their representatives</i>	x	x	x	<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>	x	x	x	<i>Specific population target</i>		x	x	<i>Citizen</i>		x	x	<i>Scientific community (university,</i>	x	x	x			
Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries																																									
<i>Other public department</i>	x	x	x																																									
<i>Public Institutions</i>	x	x	x																																									
<i>Non-profit organization</i>	x	x	x																																									
<i>Trade unions</i>	x	x	x																																									
<i>Enterprises and/or their representatives</i>	x	x	x																																									
<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>	x	x	x																																									
<i>Specific population target</i>		x	x																																									
<i>Citizen</i>		x	x																																									
<i>Scientific community (university,</i>	x	x	x																																									

	<i>research institution)</i>				
<i>Specific strength</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ It is a creative and dynamic process. ✓ Encourages collaboration between groups that would not traditionally work together in a planning process. ✓ Allows a number of different options and scenarios to be explored - Gives designers insights into a community's needs and values they may not otherwise get. ✓ Gives citizens the opportunity to be directly involved in designing solutions for their local area. 				
<i>Specific weaknesses</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Can raise unrealistic expectations about what will happen when the process finishes. Facilitators and organisers must take care to explain what they are committing to and what the scope for change is. ✓ May be dominated by experts. ✓ The large amount of time it requires, which can make it difficult to find enough participants and means that it will probably be necessary to reimburse them for their time. 				
<i>Time frame for application of tools and technique</i>	3 - 5 sessions. Preparing a charrette takes a lot of time, and given the reliance of the method on going back and forth between plenary and focused discussions, a lot of time also needs to be reserved for the workshop itself (at least a few days).				
<i>Skill required in order properly to apply the tool/technique</i>	Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced
	<i>Subject matter skills</i>				x
	<i>Facilitation skills</i>				x
	<i>Event organization skills</i>				x
	<i>Project management skills</i>			x	
	<i>Other skills</i>				

CIRCLE PROCESS

<i>Description of the tool/technique</i>	<p>Circle process facilitation explores many sides of an issue, identifies areas of agreement and disagreement and brings in points of views that haven't been thought of. It creates opportunities for everyone to participate and is very adaptable to a variety of groups, issues and time frames.</p> <p>The moderator starts the activity giving group members the opportunity to briefly introduce themselves, the group establishes their own ground rules for how they want to behave together. After this the discussion takes place; participants summarize the most important results of their discussion and finally there is the debriefing activity. As we understand the Circle process from many of the Circle people we know, "Circle" refers to a process of facilitating dialogue wherein:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) A talking piece is the primary mode of regulating the conversation, so that each person has an equal opportunity to speak 2) Participants engage in an intentional conversation about values and a set of guidelines for how they want to be together 3) The process opens and closes with some form of ceremony 4) Building relationships precedes and is treated as equally important as tackling difficult issues. <p>Tips for the facilitator:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Guides through the process, helps the discussion stay focused ◆ 2. Helps the group set its ground rules and keep to them ◆ Moderates in case of conflict and disagreement ◆ Helps the group exploring many sides of the issue ◆ Shifts focus – moves from one speaker or topic to another ◆ Helps group members identifying areas of agreement and disagreement ◆ Brings in points of view that haven't been talked about ◆ Focuses and helps clarifying the discussion ◆ Summarises key points in the discussion
<i>Objective of application of the</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Policy formulation <input checked="" type="checkbox"/> Project idea <input type="checkbox"/> Programme development

<i>tool/technique</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Project definition <input type="checkbox"/> Programme implementation <input type="checkbox"/> Project implementation				
<i>Results and products of the tool/technique application</i>	<p>Though participants may not realize it at first, Circles offer a structured form of dialogue. The idea is that we can engage in difficult conversations most fruitfully when we first nurture our shared values. Setting aside time up front to build relationships based on what we have in common, Circles create a safe space for participants to express different viewpoints and strong emotions as they discuss difficult issues later on. The process is useful for both communicating and making decisions. Participating in Circles is inherently transformative, because we experience the world from more perspectives than our own. Drawing on diverse knowledge and experiences, Circles generate options and solutions that are often outside the box of conventional thinking and that often go beyond what one person could generate on their own.</p>				
<i>Level of stakeholder /public involvement</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Inform <input type="checkbox"/> Consult <input checked="" type="checkbox"/> Involve <input type="checkbox"/> Collaborate <input type="checkbox"/> Empower				
<i>Engaged stakeholders in the process of tool/technique application</i>	Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries	
	<i>Other public department</i>	x	x		
	<i>Public Institutions</i>	x	x		
	<i>Non-profit organization</i>	x	x	x	
	<i>Trade unions</i>		x		
	<i>Enterprises and/or their representatives</i>	x		x	
	<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>	x	x	x	
	<i>Specific population target</i>				
	<i>Citizen</i>		x	x	
	<i>Scientific community (university, research institution)</i>	x	x	x	
<i>Specific strength</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Circles draw on our best values; ✓ Circles help participants respond from one's best self; ✓ Circles build community; ✓ Circles create a space for deep listening and being heard; ✓ Circles generate mutual understanding and respect; ✓ Circles honor all voices equally; ✓ Circles make decisions by consensus; ✓ Circles cultivate mutual support; ✓ Circles honor the gifts, knowledge, talents, and experiences that each participant brings. 				
<i>Specific weaknesses</i>					
<i>Time frame for application of tools and technique</i>	20/30 minutes.				
<i>Skill required in order properly to apply the tool/technique</i>	Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced
	<i>Subject matter skills</i>			x	
	<i>Facilitation skills</i>				x
	<i>Event organization skills</i>			x	
	<i>Project management skills</i>			x	
	<i>Other skills</i>				

CITIZEN BUDGETING

<p><i>Description of the tool/technique</i></p>	<p>"Citizen Budget" is an innovative online tool to improve public budget consultations. The customizable budget simulator is at the cutting edge of online engagement and educates residents about government services, budget tradeoffs and limits to government spending in a fun, user-friendly and dynamic way. It can also significantly increase the number of residents engaging in the budget process, providing budget organizers with a wealth of information.</p> <p>Traditionally, governments, schools and other bodies have held public meetings to solicit feedback on their budgets. However, these public meetings have significant limitations: they are costly, attendance is limited or dominated by a few people/groups and there are time restrictions on each person's participation. Citizen Budget moves the process online which can increase citizen engagement by lowering the time needed to participate. The tool is also unique for its simulation exercise which gives users an appreciation for the difficult trade-offs associated with city budgeting.</p> <p>As Citizen Budget is only a tool to facilitate the implementation of participatory budgeting, the recruitment and selection of participants varies from case to case. Citizen Budget simulator puts residents in the shoes of public administrators as they manipulate real numbers of the city budget and see the impacts to services and their taxes immediately. Through this 10 minute exercise, residents deepen their appreciation on how municipal services are delivered and learn about the important tradeoffs made by city leaders. The city receives the residents' submissions in aggregate, in a personalized dashboard with data available in an easy-to-use Excel download. There are currently 3 versions of Citizen Budget:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ The tax version (where residents vote on how their tax money are spent) ✓ A capital project consultation such as recreation or aquatics center, park, library... ✓ The 'balance-the-budget' version <p>Citizen Budget comes fully hosted and maintained, offering organizers their own private dashboard, choice of domain name, and a dedicated page for each person's submission integrated with social media and email to encourage friends and family to participate as well.</p>			
<p><i>Objective of application of the tool/technique</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Policy formulation <input checked="" type="checkbox"/> Project idea <input checked="" type="checkbox"/> Programme development <input type="checkbox"/> Project definition <input checked="" type="checkbox"/> Programme implementation <input type="checkbox"/> Project implementation 			
<p><i>Results and products of the tool/technique application</i></p>	<p>The International Association for Public Participation's Spectrum of Public Participation arranges five public participation goals on a continuum—Inform, Consult, Involve, Collaborate, Empower—suggesting increasing levels of public impact. Multilevel governance would seek to include all of these goals in budgeting processes. The case evidence suggests at least a symbolic desire to achieve all five of the participation goals in the cases when it was used. From a normative perspective, the return on investment for participatory budgeting outcomes is problematic. However, the civil society outcomes, intangible though they are, seem to be demonstrable and on the rise—more citizens are participating, and diverse representation, as a result, is increasing.</p>			
<p><i>Level of stakeholder /public involvement</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Inform <input checked="" type="checkbox"/> Consult <input checked="" type="checkbox"/> Involve <input checked="" type="checkbox"/> Collaborate <input checked="" type="checkbox"/> Empower 			
<p><i>Engaged stakeholders in the process of tool/technique application</i></p>	<p>Stakeholder typology</p>	<p>Organiser</p>	<p>Direct participant</p>	<p>Beneficiaries</p>
	<p><i>Other public department</i></p>	<p>x</p>		
	<p><i>Public Institutions</i></p>	<p>x</p>	<p>x</p>	<p>x</p>
	<p><i>Non-profit organization</i></p>		<p>x</p>	<p>x</p>
	<p><i>Trade unions</i></p>		<p>x</p>	<p>x</p>
	<p><i>Enterprises and/or their representatives</i></p>			<p>x</p>
	<p><i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i></p>		<p>x</p>	<p>x</p>

	<p><i>Specific population target</i></p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td><i>Citizen</i></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td><i>Scientific community (university, research institution)</i></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> </table>				X	X	<i>Citizen</i>			X	X	<i>Scientific community (university, research institution)</i>			X	X															
			X	X																											
<i>Citizen</i>			X	X																											
<i>Scientific community (university, research institution)</i>			X	X																											
<i>Specific strength</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Educate: the tax assessment tool lets residents see how you invest their tax dollars so they can understand challenging financial decisions. ✓ Engage: using the auto-balance feature, participants can make trade-offs and balance their own budget, giving you a full picture of community priorities. ✓ Inspire: informatic instruments can help citizens include a representative sample of residents so you can reduce polarization, build consensus and make more inclusive decisions. 																														
<i>Specific weaknesses</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ One set of challenges relates to the areas in which citizens will have input, and who participates. While in some cases citizen participation may affect the entire operating budget, in other cases it may relate to capital improvements only or to specific funding allocations that may be relatively minor. Selecting participants who represent a wide range of perspectives can avoid selection perceived as cronyism supporting a particular political agenda, but this is not easy. ✓ Participation typically requires time and effort—citizen participants must learn government lingo and rules; government officials must educate participants, transmit transparent information, educate participants, and monitor the results. ✓ Other challenges relate to the amount that citizen input can affect budget outcomes, and judging the success of participation. The attitude of government officials is crucial. Professional administrators may resist citizen participation in technical and complex areas such as the budget, and officials may believe that more input increases the difficulty of securing their recommendations. ✓ Citizen input in budgeting can create or exacerbate tensions about resource allocation that may exist between citizens and elected officials, citizens and fiscal/technical experts, and citizens and interest groups/political parties. ✓ Many methods exist for citizens to participate in budgetary decision making, yet no one method is ideal and few are institutionalized. Across these methods, purposes are seldom articulated, expectations vary, and measuring the cost of participation and the suitability of outcomes is difficult. 																														
<i>Time frame for application of tools and technique</i>	The duration may vary based on the administration's choices regarding the actual use of this tool. In any case, on the one hand, the weeks necessary to build the IT tool must be considered, and on the other hand days / weeks made available to citizens to be able to make an informed proposal are necessary, although each citizen could need just 10 minutes to use the tool.																														
<i>Skill required in order properly to apply the tool/technique</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Skills</th> <th>No required</th> <th>Basic</th> <th>Intermediate</th> <th>Advanced</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Subject matter skills</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td><i>Facilitation skills</i></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Event organization skills</i></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Project management skills</i></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Other skills</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced	<i>Subject matter skills</i>				X	<i>Facilitation skills</i>		X			<i>Event organization skills</i>			X		<i>Project management skills</i>			X		<i>Other skills</i>				
Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced																											
<i>Subject matter skills</i>				X																											
<i>Facilitation skills</i>		X																													
<i>Event organization skills</i>			X																												
<i>Project management skills</i>			X																												
<i>Other skills</i>																															

CITIZEN ASSEMBLY

<i>Description of the tool/technique</i>	<p>A citizens' assembly is a body of citizens brought together to deliberate on an issue or issues of local, regional or national importance. The purpose is to employ a representative selection of the public who can learn about a topic, assess options and make recommendations without any influence from policy makers and politicians.</p> <p>A citizens' assembly usually has four phases: a selection phase; a learning phase; a public hearings or consultation phase; and a deliberation phase. It often produces a report with recommendations which is later presented to relevant policy makers or put to citizens in the form of a referendum. Citizens' assemblies usually need a chair and a secretariat to organise the process. Both are usually appointed by the authority setting up the assembly. They must be independent of the commissioning authority. The method can be quite resource intensive. The timing of each phase depends on a number of factors, for example, the topic, how many opportunities there are for citizens outside the assembly to participate, and how much time participants are expected to</p>
--	--

	<p>invest in the process. Processes often take around one year to complete with selection being quite often the longest phase. Citizens' assemblies can involve hundreds of people. However, in most cases membership ranges from 100 to 160 participants. It can be more difficult to ensure broad and equal representation among participants in larger assemblies. Citizens' assemblies usually attempt to create a mini-public that is representative of a wider population. This is sometimes achieved through random selection from the electoral register. Members are then selected from a pool of respondents through stratified sampling based on various demographics such as gender, age, ethnic group etc. Special efforts are often made to ensure that usually marginalised groups are not excluded. A central part of a citizens' assembly process is the learning phase. Participants are often provided with learning materials that introduce them to the topic being discussed before the assembly starts. This is followed by a series of workshops designed and conducted by engagement specialists. Here participants are likely to hear from 'experts' related to the topic including academics, stakeholders and policy makers. Participants are expected to deliberate and develop their own ideas throughout this process. Insights from these wider conversations can be fed back into the assembly process. Assembly meetings are increasingly being broadcast on the internet. The deliberation phase of the assembly involves members coming to some conclusions on what they have learnt through the assembly process. Most large assemblies will do this through voting systems, but smaller assemblies might use consensus conference decision making. The outcomes of the assembly are often presented to the commissioning authority or other public policy making body for consideration and response. The nature of this response will depend on the purpose and scope of the Assembly.</p>																																											
<i>Objective of application of the tool/technique</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Policy formulation <input checked="" type="checkbox"/> Project idea <input type="checkbox"/> Programme development <input type="checkbox"/> Project definition <input type="checkbox"/> Programme implementation <input type="checkbox"/> Project implementation																																											
<i>Results and products of the tool/technique application</i>	<p>What is achieved and produced will very much depend on the scope or remit of the citizens' assembly. This can be outlined in a memorandum of agreement between commissioners, policy makers and the citizens' assembly members prior to the assembly commencing. Usually, members of a citizens' assembly will produce a formal report on findings or a set of recommendations.</p>																																											
<i>Level of stakeholder /public involvement</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Inform <input checked="" type="checkbox"/> Consult <input checked="" type="checkbox"/> Involve <input type="checkbox"/> Collaborate <input type="checkbox"/> Empower																																											
<i>Engaged stakeholders in the process of tool/technique application</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Stakeholder typology</th> <th>Organiser</th> <th>Direct participant</th> <th>Beneficiaries</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Other public department</i></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Public Institutions</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Non-profit organization</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Trade unions</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Enterprises and/or their representatives</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Specific population target</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Citizen</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Scientific community (university, research institution)</i></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries	<i>Other public department</i>	x			<i>Public Institutions</i>		x	x	<i>Non-profit organization</i>				<i>Trade unions</i>				<i>Enterprises and/or their representatives</i>		x	x	<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>		x	x	<i>Specific population target</i>		x	x	<i>Citizen</i>		x	x	<i>Scientific community (university, research institution)</i>	x					
Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries																																									
<i>Other public department</i>	x																																											
<i>Public Institutions</i>		x	x																																									
<i>Non-profit organization</i>																																												
<i>Trade unions</i>																																												
<i>Enterprises and/or their representatives</i>		x	x																																									
<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>		x	x																																									
<i>Specific population target</i>		x	x																																									
<i>Citizen</i>		x	x																																									
<i>Scientific community (university, research institution)</i>	x																																											
<i>Specific strength</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Can bring diverse perspectives on complex problems; ✓ High profile and often linked closely to policy making processes; ✓ Learning phase can change participant's perspectives /or behaviour; ✓ Building support for controversial issues, i.e., renewable energy; ✓ Increased transparency in policy-making might increase trust in policy makers; ✓ Increasing skills and knowledge of participants. 																																											

<i>Specific weaknesses</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Very intensive and resource demanding processes; ✓ Sometimes assemblies do not lead to significant outcomes; ✓ Some assemblies can appear as tokenism or “participation-wash”, whereby citizens have no real say and the event is more about gaining good publicity or a citizen engagement box ticking exercise; ✓ Usually one off engagement; ✓ Can be expensive. 																														
<i>Time frame for application of tools and technique</i>	Organising a citizen’s assembly is likely to take more months (between 3 and 9 months). Recruitment often takes the longest. The citizens’ assembly itself could take place over a number of months or could be repeated over a longer period.																														
<i>Skill required in order properly to apply the tool/technique</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Skills</th> <th>No required</th> <th>Basic</th> <th>Intermediate</th> <th>Advanced</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Subject matter skills</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Facilitation skills</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Event organization skills</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Project management skills</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Other skills</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced	<i>Subject matter skills</i>				x	<i>Facilitation skills</i>				x	<i>Event organization skills</i>			x		<i>Project management skills</i>			x		<i>Other skills</i>				
Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced																											
<i>Subject matter skills</i>				x																											
<i>Facilitation skills</i>				x																											
<i>Event organization skills</i>			x																												
<i>Project management skills</i>			x																												
<i>Other skills</i>																															

CITIZEN’S SUMMIT

<i>Description of the tool/technique</i>	<p>The citizens’ summit is a method to find out the citizens’ attitudes about political priorities and possible courses of action provided on an informed basis. The objective of the method is to provide advice and inspiration for the political decision-making process. This summit may provide a clear indication about citizens’ attitudes, which implies some degree of commitment by the policymakers. The citizens’ summit is a large-scale (typically between 100–5000 people) deliberative public meeting. It combines small-scale face-to-face deliberations in groups with the impact of large group collective decision making through voting. An important part in the implementation of the method is the use of communication technologies such as electronic voting, text messages, and online surveys to facilitate discussions. The participants are ordinary/lay citizens interested in the summit issue and the political decisions and priorities that are to be debated. The aim is to achieve the best representative spread of age, gender and employment. When the objective is to identify a particular target group’s attitudes, participants can be selected according to more specific issue criteria. Usually, the organisers invite a number of speakers, which may be politicians, interested parties or experts. The presentations either take the form of opposing views or one speaker expresses the opposing points of view. Their task is to present the summit topics and the possible courses of action, which are to be voted on. The Citizens’ Summit is divided into themes. The topics under consideration are discussed and voted on one at a time. Each topic is allocated a total of 45 minutes. After this, the summit deals with the next topic. The sessions are organised in the following way: a speaker/ video clip gives around 10 minutes presentation on the first topic (the presentation might also touch upon 5 pre-determined courses of action and their possible consequences). Following this is a 30-minute debate of the first topic at the tables. Citizens are divided in small groups of 7-8 people led by a facilitator. In each group there is a policy maker – not in their usual role as politician but as a table moderator. It is important to ensure that everyone is given the chance to make their views known. After the debate, the courses of action are voted on. Participants select their top priority by casting an electronic ballot. The results appear on a big screen which can be seen by everyone. The citizens’ summit can also include the gathering of participants’ ideas and more qualitative discussions. In this case, there should be a reporter at each table who notes down comments and ideas from the table. Furthermore, the last 5 minutes of each discussion session can be used to gather ideas from the participants in the groups. These ideas and comments can be used by a commentator who, while discussing the voting results, can comment on the ideas that have been gathered from the various tables. The result of the citizens’ summit is a prioritised list of visions and possible courses of action within the given area. This gives the politicians a sense of citizens’ priorities, thus, political decisions can be based on citizens’ wishes and achieve greater anchorage, acceptance and permanence.</p>
<i>Objective of</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Policy formulation

<i>application of the tool/technique</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Project idea <input type="checkbox"/> Programme development <input type="checkbox"/> Project definition <input type="checkbox"/> Programme implementation <input type="checkbox"/> Project implementation				
<i>Results and products of the tool/technique application</i>	The major outputs from the implementation of citizens' summits are: - List of prioritised citizens' visions to inform politicians about the attitudes of citizens in the respective area; - Prioritised list of possible courses of action within a given area; - Citizens' ideas and important comments related to the topic of discussion.				
<i>Level of stakeholder /public involvement</i>	<input type="checkbox"/> Inform <input checked="" type="checkbox"/> Consult <input type="checkbox"/> Involve <input type="checkbox"/> Collaborate <input type="checkbox"/> Empower				
<i>Engaged stakeholders in the process of tool/technique application</i>	Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries	
	<i>Other public department</i>				
	<i>Public Institutions</i>	x		x	
	<i>Non-profit organization</i>			x	
	<i>Trade unions</i>				
	<i>Enterprises and/or their representatives</i>				
	<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>	x		x	
	<i>Specific population target</i>		x		
	<i>Citizen</i>		x		
	<i>Scientific community (university, research institution)</i>	x		x	
<i>Specific strength</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Brings together many citizens in a single one-day session, thus increasing representativeness of the results; ✓ Engaging a large number of participants in a meaningful dialogue; ✓ Recording large numbers of discussions and opinions at the same time via communications technology; ✓ Participants may find the scale of the event inspiring; ✓ The issue in question can be given focus if the event attracts media attention. Thus, an official debate on the subject can be kick-started; ✓ Direct involvement of policy makers. 				
<i>Specific weaknesses</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ High costs; ✓ It requires: a lot of staff time and planning; advanced specific skills such as managing advanced technology; ✓ Good results require a very diverse (representative) group of participants in the room; ✓ Reliant on technology, thus, digitally illiterate groups might be excluded. 				
<i>Time frame for application of tools and technique</i>	Usually a 1-day event; preparation varies depending on the time and human resources committed to it, as well as depending on the level of experience of the organising staff.				
<i>Skill required in order properly to apply the tool/technique</i>	Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced
	<i>Subject matter skills</i>				x
	<i>Facilitation skills</i>				x
	<i>Event organization skills</i>				x
	<i>Project management skills</i>				x
	<i>Other skills</i>				

COLLABORATIVE BUSINESS MODEL

<p><i>Description of the tool/technique</i></p>	<p>Collaborative Business Model (CBM) is an open innovation project developed at academical level with the aim to set a collaborative stakeholder's network as innovation source for a specific sector problem. Therefore, the model focuses on the maximization of the potentialities and capacities of the innovation ecosystem linking the different interested parties to the process of idea creation and decision. The network is a channel that binds student and the education sector to the industry, the public sector and the civil society. In a mutual collaboration, the stakeholders' network develops a business model adding value to each part involved in it. The main goal of the traditional innovation models bases on the innovation network within an enterprise which is responsible for the setting up of a structure that promotes innovation or the cooperation with another enterprise. This model goes beyond the common features and concentrates on the collaboration with external nets as innovative resource. On this regard, it modifies the traditional approach's structure (bottom-up) into a bottom-up governance able to create not only innovative ideas, but also to grow up and flourish. The model offers three collaboration levels, each having the aim at reducing the gap among the groups involved and at providing with an open environment which favours problems' solution of high quality and the creation of ideas. At the same time, the parties interested offers a business model based on the diversity and on the mutual collaboration among all those users who show interest for the peculiar industrial sector. The CBM has a wide range of applications, from startups to public and private companies. The collaborative model varies according to the number of participants, from 50 to 500 persons involved, and lasts from 3 to 16 minutes in order to provide a new product.</p> <p><u>The model develops during the 3 phases:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. pre-collaborative business model phase: it concentrates on the development and on the work with a joint steering group that decides the main goal of the CMB platform and manages logistically during the next phases. The joint steering group is made up of representatives of the university, of the industry and of the civil society. They decide about the specific business model related to the sector, about the main characteristics of the innovative platform -of the collaborative business model. During this phase, the facilitator identifies a serious of preliminary problems that are going to be faced during the platform implementation; analyses the requirements; decide on the community building tools and techniques to be employed, as well as the inclusive end-user events; undertakes a feedback analysis. This phase lasts until 3 months and involves up to 20 representatives of groups involved. 2. Implementation phase of the collaborative business model: it is the main phase of the process where all the parties carry out actions on the base of what has been already set. It is made of workshops, events, meetings where interested parties are collaborating for the design of the business model. This phase has 5 sub-steps. The main goal is to assess the participants' needs, interview stakeholder groups, give recommendations, identify specific collaboration orientation and design of the model as well as create strategies of implementation. Later, the interested parties are collaborating in order to carry out identified phases and in the final phase to develop an integrated collaborative business model. 3. Post-collaborative business model phase-dissemination and sustainability: it reports all the experiences, strengths and weaknesses of the platform, but also challenges, opportunities and offers a transnational perspective of the given solutions. It includes the draft of materials, other activities of dissemination that will be open to the public and further encourage citizens' participation.
<p><i>Objective of application of the tool/technique</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Policy formulation <input checked="" type="checkbox"/> Project idea <input checked="" type="checkbox"/> Programme development <input checked="" type="checkbox"/> Project definition <input checked="" type="checkbox"/> Programme implementation <input checked="" type="checkbox"/> Project implementation</p>
<p><i>Results and products of the tool/technique application</i></p>	<p>The model proposed is a platform developed by some university staff and provides with a tool that put students, industry and citizens together in order to realize innovative solutions for problems of the real life in the specific field of the sector.</p>
<p><i>Level of stakeholder /public</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Inform <input checked="" type="checkbox"/> Consult <input checked="" type="checkbox"/> Involve</p>

<i>involvement</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Collaborate <input type="checkbox"/> Empower				
<i>Engaged stakeholders in the process of tool/technique application</i>	Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries	
	<i>Other public department</i>		X	X	
	<i>Public Institutions</i>		X	X	
	<i>Non-profit organization</i>		X	X	
	<i>Trade unions</i>				
	<i>Enterprises and/or their representatives</i>		X	X	
	<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>		X		
	<i>Specific population target</i>		X	X	
	<i>Citizen</i>		X	X	
	<i>Scientific community (university, research institution)</i>	X	X		
<i>Specific strength</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encourage the input from a wide variety of participants using Quadruple Helix networks as channel (of the input) ✓ Develop feasible business models and potential ideas with practical measures in order to develop successful projects based on the contribution from the network of collaborators that includes also citizens in the decisional process ✓ Increase the mutual understanding among the parties involved and solve situation of impasse during the implementation phase but guarantee the environment for the results' sustainability ✓ Add value to the final product or service considering the peculiarity of all parties involved 				
<i>Time frame for application of tools and technique</i>	<p>The duration of CBM depends on different factors, including: time availability of industrial and academic staff; the management of the skills of the personnel involved; available financial resources; availability of tools to reach the objective; etc... On this regard, the model may last 16 months for its implementation. The minimum duration is about 6 months. The pre-collaborative business model phase refers to the preparation phases including the establishment of the model basis and best lasts up to 3 months. The second phase is the implementation phase of the CBM and its duration may be up to 9 months. The post-collaborative business model phase last up to 4 months.</p>				
<i>Skill required in order properly to apply the tool/technique</i>	Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced
	<i>Subject matter skills</i>				X
	<i>Facilitation skills</i>				X
	<i>Event organization skills</i>				X
	<i>Project management skills</i>			X	
	<i>Other skills</i>				

CROWD WISE

<i>Description of the tool/technique</i>	<p>Crowd Wise is a participative method, which aims to encourage consensus-based decisions in a variety of context, for example: setting policy priorities, allocating organisational budgets, and consulting. Its outcomes are more likely to be supported by participants, as consensus emerges in stages through a combination of discussion and voting on a set of previously formed options.</p> <p>An important part of the preparation of the method is coming up with a proper question. The question should be open and it should suggest the need to make options. Finding relevant speakers is also crucial. These are experts in the topic being discussed. Usually one speaker presents one of the developed options.</p> <p>The stages in consensus development are the following:</p> <p>1) Developing a range of options to the question which reflect the views of the participants. The options can be developed by the participants, or, be preliminary chosen but adapted in a way to reflect the values and interests of the participants. Speakers present the different options and usually one speaker presents one option;</p>
--	---

	<p>2) Discussion: Participants are divided into small groups. Discussions aim to adapt the options in order to stir consensus. Sometimes original options are merged to formulate new option. The role of the speakers is not to stay on the panel and respond to the answers of the participants but rather to engage with them and help them improve the options. Before discussing how the original options can be adapted, however, a session can be added to the program in which small groups discuss each option separately (one group discusses one option). Presentations follow with each group presenting in the plenary the option they discussed. This is done in order for participants to better understand the presented options. Then, discussions follow on how the options can be adapted. This stage of the method can vary in time, but typically lasts between 50 min and 1h and 30 min;</p> <p>3) Voting on the options through 'consensus voting'/'preference voting'. Participants are invited to rank the adapted options in order of preference giving greater number of points to options they prefer;</p> <p>4) Counting votes: Everyone's full set of preferences (points given to each option) is taken into account in the tallying. The higher the number of points earned by the top option, the greater the degree of consensus. The chosen option is often a composite of some or all of the original options.</p> <p>A major goal of the method is to help participants find common ground, thus reduce polarisation of opinions in the group. There is no voting against options. Participants vote for all options, assigning different number of points to each option. Participants are, thus, incentivized to engage with the other participants, to understand how they can make their preferred option more appealing to the others. Different numbers of participants ranging from 15 to 1000 can take part in the method, depending on the specific objectives of the initiative.</p>			
<i>Objective of application of the tool/technique</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Policy formulation <input type="checkbox"/> Project idea <input type="checkbox"/> Programme development <input type="checkbox"/> Project definition <input checked="" type="checkbox"/> Programme implementation <input type="checkbox"/> Project implementation			
<i>Results and products of the tool/technique application</i>	The method can be used in variety of contexts, for example urban planning, policy development, and organisational development. Thus, the results vary according to the specific objectives and the context of the method's application. Yet, the major result of the method is moving closer to or reaching consensus on a certain question and developing options/solutions that work for most of the participants.			
<i>Level of stakeholder /public involvement</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Inform <input checked="" type="checkbox"/> Consult <input checked="" type="checkbox"/> Involve <input type="checkbox"/> Collaborate <input type="checkbox"/> Empower			
<i>Engaged stakeholders in the process of tool/technique application</i>	Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries
	<i>Other public department</i>	x		x
	<i>Public Institutions</i>	x		x
	<i>Non-profit organization</i>	x		x
	<i>Trade unions</i>		x	
	<i>Enterprises and/or their representatives</i>		x	
	<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>	x		x
	<i>Specific population target</i>		x	
	<i>Citizen</i>		x	
	<i>Scientific community (university, research institution)</i>		x	
<i>Specific strength</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ The method can overcome polarisation of views; ✓ It allows finding decisions that work for most participants; ✓ Encourages people to try to better understand each other's' positions. 			
<i>Specific</i>	The method's duration typically lasts for 2.5-3 hours. If more interaction among the			

<i>weaknesses</i>	participants is needed, it can be organised in more sessions over a longer period of time. The introduction, speakers' presentations, the voting, and presenting the results take more or less a fixed amount of time. It is usually the discussions that vary in time (50 min to 1h 30 min).				
<i>Time frame for application of tools and technique</i>					
<i>Skill required in order properly to apply the tool/technique</i>	Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced
	<i>Subject matter skills</i>				x
	<i>Facilitation skills</i>			x	
	<i>Event organization skills</i>			x	
	<i>Project management skills</i>			x	
	<i>Other skills</i>				

CROWDSOURCING ONLINE

<i>Description of the tool/technique</i>	<p>Crowdsourcing – The online involvement of citizens represents an e-democracy tool that let them be included in the co-design process of decision in different ways. This method is essentially an open invitation to each single citizen willing to take part in the a particular question through a free online platform. There are 5 types of crowdsourcing, that authorities use to line up their policies with citizens' needs and interests: crowdsourcing opinions, ideas, fundings, actions and data.</p> <p>The online involvement of citizens aims at improving the decision-making process developing better policies, establishing trust, gaining the acceptance of the policies and sharing the responsibility of policy drafting. Furthermore, the public commitment improves the involvement of marginal or vulnerable groups.</p> <p>The duration of implementation depends on the complexity of the online involvement system, on the human resources involved and on potential limits (legal, technical, financial, etc). It also requires a significant level of ICT, legal and communicative knowledge.</p> <p>In a broad sense, crowdsourcing can be carried out in every process phase: problems identification, analysis, development/improvement of solutions, implementation and assessment. However, the two-way collaboration between government and citizens is of great importance in the next phases:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● agenda setting: active participation allows citizens to identify possible problems; ● analysis: collection of evidence and analysis of citizens' knowledge, definition of challenges and of opportunities linked to an agenda; ● monitoring of the politics: this enables citizens to express their point of view on the current politics and suggest changes. <p>While some recent sources suggests that citizens should be involved in the entire life cycle of decisions (problem definition, information collection, decisional criteria establishment, alternative development, alternative assessment, decision taking, implementing and evaluating), other sources state that crowdsourcing should be used in those phases where decisions are still to be taken considering inputs from the interested parties, namely collecting information for strategic decisions.</p> <p>There are numerous good examples worldwide about the application of the methods: Below are listed only 5 examples:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Liege, Belgium: #RéinventionsLiège. The city of Liege (Belgium) has a CitizenLab platform which has reached 15% of the citizens of the city, collected 1000 proposals and 95000 votes. ● Reykjavik, Island: Betri Reykjavik. 'Better Reykjavik' is an online platform which combines deliberative democracy with participatory democracy and offers to citizens a space where they can suggest, discuss and vote budget decisions or other European projects. ● Amsterdam, Holland: Amsterdam Smart City. Amsterdam Smart City works with enterprises, governments, scientific institutions and citizens to improve the quality
--	--

	<p>of life of the city, inviting parties to submit and develop innovative solutions for urban challenges.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Melbourne, Australia: FutureMelbourne. II wiki website (launched in 2008) encourages citizens to share ideas and modify the project draft of Future Melbourne. ● Medellin, Columbia: MiMedellín. Crowdsourcing web site of the municipality that invites citizens to submit urban solutions. 																																								
<i>Objective of application of the tool/technique</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Policy formulation <input checked="" type="checkbox"/> Project idea <input checked="" type="checkbox"/> Programme development <input checked="" type="checkbox"/> Project definition <input checked="" type="checkbox"/> Programme implementation <input checked="" type="checkbox"/> Project implementation																																								
<i>Results and products of the tool/technique application</i>	<p>Crowdsourcing can be used for different purposes: from inner and closed systems (eg. enterprises) to problems at international level with open access.</p> <p>Thanks to the online commitment of citizens, crowdsourcing can be used for the collection of (not)structured opinions in different thematic fields that face public questions (infrastructures, energy, mobility, life, regulations, etc).</p> <p>This online involvement method tends to reach the highest number of citizens in particular those who are more keen to be involved and might be strongly influenced by resulting decisions. The objective is to integrate the collected opinions into regulations, policies or planned activities. To maximize the participation of interested stakeholders the facilitator has to clearly define the topic of the working session explaining why it is important and what can be modified by the citizens' interaction.</p>																																								
<i>Level of stakeholder /public involvement</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Inform <input checked="" type="checkbox"/> Consult <input checked="" type="checkbox"/> Involve <input checked="" type="checkbox"/> Collaborate <input type="checkbox"/> Empower																																								
<i>Engaged stakeholders in the process of tool/technique application</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Stakeholder typology</th> <th>Organiser</th> <th>Direct participant</th> <th>Beneficiaries</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Other public department</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Public Institutions</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Non-profit organization</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Trade unions</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Enterprises and/or their representatives</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Specific population target</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Citizen</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Scientific community (university, research institution)</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table>	Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries	<i>Other public department</i>	x	x	x	<i>Public Institutions</i>	x	x	x	<i>Non-profit organization</i>		x	x	<i>Trade unions</i>				<i>Enterprises and/or their representatives</i>	x	x	x	<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>	x	x	x	<i>Specific population target</i>		x	x	<i>Citizen</i>		x	x	<i>Scientific community (university, research institution)</i>		x	x
Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries																																						
<i>Other public department</i>	x	x	x																																						
<i>Public Institutions</i>	x	x	x																																						
<i>Non-profit organization</i>		x	x																																						
<i>Trade unions</i>																																									
<i>Enterprises and/or their representatives</i>	x	x	x																																						
<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>	x	x	x																																						
<i>Specific population target</i>		x	x																																						
<i>Citizen</i>		x	x																																						
<i>Scientific community (university, research institution)</i>		x	x																																						
<i>Specific strength</i>	<p>Crowdsourcing enables a business access to a broad scope of resources that can fulfil a variety of different needs. The advantages include:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ It can be used for funding, new product ideas, content creation etc. ✓ Creates services that operate on their own (community customer service such as policing bad content ie. Youtube Heroes) ✓ Has a high labour base to select from; including many specialists that can be hired to perform microtasks ✓ Cheaper, could be of no cost – services are paid by per-item basis which means labourers are not paid on a per hour basis but rather based on what they accomplished; competition between freelancers also drives down the cost and improves quality ✓ Absence of bias against the company – strangers involved and are being driven by a money incentive 																																								
<i>Specific weaknesses</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crowdsourcing can be difficult to manage; in the form of public contests such as flavour creation contests, entries are left to the mercy of the internet. For example, McDonald's Create-Your-Taste burger challenge resulted in many inappropriate 																																								

	<p>internet name submissions</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ There is a lessened confidentiality that comes with providing strangers access to your organization's assets ✓ There is a huge number of options to choose from when hiring freelancers, it is difficult to decide whether to pick a cheaper or more qualified individuals for tasks ✓ Potentially a lower quality of work/credibility from unqualified freelancers, especially since these labour websites generally don't have large requirements to sign up, it is up to the employer to screen them ✓ Can be difficult to apply crowdsourcing to complicated tasks, for various factors such as how the goals must be more thoroughly specified, and how the labour base must be qualified. 																														
<i>Time frame for application of tools and technique</i>																															
<i>Skill required in order properly to apply the tool/technique</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Skills</th> <th>No required</th> <th>Basic</th> <th>Intermediate</th> <th>Advanced</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Subject matter skills</i></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Facilitation skills</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Event organization skills</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Project management skills</i></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Other skills</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>	Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced	<i>Subject matter skills</i>			x		<i>Facilitation skills</i>		x			<i>Event organization skills</i>		x			<i>Project management skills</i>			x		<i>Other skills</i>				x
Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced																											
<i>Subject matter skills</i>			x																												
<i>Facilitation skills</i>		x																													
<i>Event organization skills</i>		x																													
<i>Project management skills</i>			x																												
<i>Other skills</i>				x																											

DELPHI METHOD

<i>Description of the tool/technique</i>	<p>The Delphi method is a multiple iteration survey method that enables anonymous, systematic refinement of expert opinion with the aim of arriving at a combined or consensual position. Its purpose is to generate discussion and enable a judgement on a specified topic to be made so that policy decisions can be taken which can claim to represent a given group's wants and views. There are four features which characterize the Delphi method and distinguish it from other group decision making processes. They are anonymity, iteration with controlled feedback, statistical group response and expert input. The Delphi method is presented as an alternative to the committee process or the one-off questionnaire as a means of obtaining a group's opinion or judgement on a topic. It is often seen as having an important contribution to make in facilitating controlled and rational group communication. The method has been extensively used for exploring policy issues and facilitating decision making by business organisations and government agencies, as well as foresight studies. Delphi is based on the principle that forecasts (or decisions) from a structured group of individuals are more accurate than those from unstructured groups. The experts answer questionnaires in two or more rounds. After each round, a facilitator or change agent provides an anonymized summary of the experts' forecasts from the previous round as well as the reasons they provided for their judgments. Thus, experts are encouraged to revise their earlier answers in light of the replies of other members of their panel. It is believed that during this process the range of the answers will decrease and the group will converge towards the "correct" answer. Finally, the process is stopped after a predefined stop criterion (e.g., number of rounds, achievement of consensus, stability of results), and the mean or median scores of the final rounds determine the results.</p>
<i>Objective of application of the tool/technique</i>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Policy formulation <input checked="" type="checkbox"/> Project idea <input checked="" type="checkbox"/> Programme development <input checked="" type="checkbox"/> Project definition <input checked="" type="checkbox"/> Programme implementation <input checked="" type="checkbox"/> Project implementation
<i>Results and products of the tool/technique application</i>	<ul style="list-style-type: none"> · Consensual Expert judgement; · Foresight studies; · Group's communication; · Group decision making processes; · Panel.
<i>Level of</i>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Inform

<i>stakeholder /public involvement</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Consult <input checked="" type="checkbox"/> Involve <input checked="" type="checkbox"/> Collaborate <input type="checkbox"/> Empower																																								
<i>Engaged stakeholders in the process of tool/technique application</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Stakeholder typology</th> <th>Organiser</th> <th>Direct participant</th> <th>Beneficiaries</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Other public department</i></td> <td>x</td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Public Institutions</i></td> <td>x</td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Non-profit organization</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Trade unions</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Enterprises and/or their representatives</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Specific population target</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Citizen</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Scientific community (university, research institution)</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table>	Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries	<i>Other public department</i>	x		x	<i>Public Institutions</i>	x		x	<i>Non-profit organization</i>	x	x	x	<i>Trade unions</i>		x	x	<i>Enterprises and/or their representatives</i>	x	x	x	<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>		x	x	<i>Specific population target</i>			x	<i>Citizen</i>			x	<i>Scientific community (university, research institution)</i>		x	x
Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries																																						
<i>Other public department</i>	x		x																																						
<i>Public Institutions</i>	x		x																																						
<i>Non-profit organization</i>	x	x	x																																						
<i>Trade unions</i>		x	x																																						
<i>Enterprises and/or their representatives</i>	x	x	x																																						
<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>		x	x																																						
<i>Specific population target</i>			x																																						
<i>Citizen</i>			x																																						
<i>Scientific community (university, research institution)</i>		x	x																																						
<i>Specific strength</i>	The method offers a number of benefits, such as the use of an expert panel, controlled anonymous feedback, and development of consensus. The anonymous feedback supports interdependent feedback not based on personal differences or hierarchies between the involved experts.																																								
<i>Specific weaknesses</i>	The Delphi method is an alternative to the committee process, or one-off questionnaire, although its ability to produce a convergence and consensus of opinion on a given topic should be viewed with caution. The Delphi method takes more time, than a survey. It requires a lot of resources (a high number of experts involved in the panel, and is time-consuming).																																								
<i>Time frame for application of tools and technique</i>	The Delphi method needs a one year timeframe at a minimum, (1-2 years). There are different phases including: survey, data analysis and feedback (next survey round). Before the process begins it is not possible to predict how many rounds the whole process of the Delphi would need.																																								
<i>Skill required in order properly to apply the tool/technique</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Skills</th> <th>No required</th> <th>Basic</th> <th>Intermediate</th> <th>Advanced</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Subject matter skills</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Facilitation skills</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Event organization skills</i></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Project management skills</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Other skills</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced	<i>Subject matter skills</i>				x	<i>Facilitation skills</i>				x	<i>Event organization skills</i>	x				<i>Project management skills</i>			x		<i>Other skills</i>			x											
Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced																																					
<i>Subject matter skills</i>				x																																					
<i>Facilitation skills</i>				x																																					
<i>Event organization skills</i>	x																																								
<i>Project management skills</i>			x																																						
<i>Other skills</i>			x																																						

DEMOCS CARD GAME

<i>Description of the tool/technique</i>	<p>Democs is both a card game and a policy-exploration tool that enables small groups of people to engage with complex public policy issues. It aims to help people find out about a topic, express their views, seek common ground with the other participants, and state their preferred policy position. No speakers or experts are needed, as prepared cards contain all the necessary facts. It works best for six people over two hours, but it is flexible. It is a low intensity process which allows people with no pre-existing knowledge to take part in a relatively short period of time.</p> <p>Usually, Democs processes are open to anyone, but sometimes specific groups are sought on particular issues. Individual sessions take 1 to 4 hours. There are already a number of Democs kits on different issues which can be bought or downloaded for free from NEF or Play Decide.</p> <p>Democs help participants to take in information and to make that learning meaningful to their context. The process involves a number of stages:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. The information on the topic is provided on playing cards which are dealt out in two rounds. Each time, people reflect on their cards and choose one or two that they feel are most important. 2. Participants take turns to read them out, explaining why they have chosen them, and then place them on the table.
--	--

	<p>3. Next participants cluster the cards, with each group representing a key issue relating to the topic.</p> <p>4. Participants then vote on a range of responses or policy positions and try to create a response that everyone in the group can agree with.</p> <p>Finally participants fill in a short form explaining the results of the discussion and send them back to the organisation running the Democs.</p>				
<i>Objective of application of the tool/technique</i>	<input type="checkbox"/> Policy formulation <input type="checkbox"/> Project idea <input checked="" type="checkbox"/> Programme development <input checked="" type="checkbox"/> Project definition <input checked="" type="checkbox"/> Programme implementation <input checked="" type="checkbox"/> Project implementation				
<i>Results and products of the tool/technique application</i>	Democs was designed to facilitate deliberation in some Citizens' Juries and Deliberative Polls. It has been used in other contexts to enable small groups of people to engage with complex public policy issues. Democs can also be used to help groups plan activities and services for their local area.				
<i>Level of stakeholder /public involvement</i>	<input type="checkbox"/> Inform <input type="checkbox"/> Consult <input checked="" type="checkbox"/> Involve <input checked="" type="checkbox"/> Collaborate <input type="checkbox"/> Empower				
<i>Engaged stakeholders in the process of tool/technique application</i>	Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries	
	<i>Other public department</i>	x		x	
	<i>Public Institutions</i>	x		x	
	<i>Non-profit organization</i>	x		x	
	<i>Trade unions</i>		x	x	
	<i>Enterprises and/or their representatives</i>		x	x	
	<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>		x	x	
	<i>Specific population target</i>		x	x	
	<i>Citizen</i>			x	
	<i>Scientific community (university, research institution)</i>	x	x	x	
<i>Specific strength</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encourages people to form an opinion on complex topics; ✓ Avoids the passivity that can come with experts lecturing people; ✓ Provides a safe place that will appeal to inexperienced participants; ✓ Can be used easily by any group of people, and does not need facilitation; ✓ The game format helps people to enjoy themselves while they talk. 				
<i>Specific weaknesses</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Can work better with a facilitator; ✓ The group is unlikely to reach a consensus; ✓ The results are unlikely to be representative; ✓ It is hard to feed the results of a Democs process into decision-making; ✓ Democs cannot deliver lengthy deliberation, direct decisions, tangible outcomes or a follow up in itself; ✓ Democs games can be time consuming to develop and is hence not suitable for urgent issues. 				
<i>Time frame for application of tools and technique</i>	<p>Various: one off event could be organised in a month, this could be repeated over a longer period.</p> <p>Individual sessions can take between 1-4 hours.</p>				
<i>Skill required in order properly to apply the tool/technique</i>	Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced
	<i>Subject matter skills</i>	x			
	<i>Facilitation skills</i>	x			
	<i>Event organization skills</i>			x	
	<i>Project management skills</i>			x	
	<i>Other skills</i>				

DESIGN THINKING

<p><i>Description of the tool/technique</i></p>	<p>Design Thinking (DT) is a design process which provides a solution-based approach to solve problems. It is extremely useful to face complex problems which are not well defined or unknown including the needs of human beings involved reproposing the problem in a human-centric way. This is pursued stimulating the development of innovative ideas with prototyping and tests through the 5 phases of the Design Thinking. It is a general approach that can be applied in many situations and gives the possibility to everyone to apply the Design Thinking's process in order to solve complex problems occurring around us, in companies, in the public administration and in cities.</p> <p>The 5 phases of the Design Thinking are:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Empathize: needs understanding of the human beings involved ✓ Define: defining of the problems in a human-centric way ✓ Ideate: set up of many ideas during the sessions ✓ Prototype: adoption of a practical approach ✓ Test: development of a prototype/problem solution <p>The five stages are not always sequential — they do not have to follow any specific order and they can often occur in parallel and be repeated iteratively. As such, the stages should be understood as different modes that contribute to a project, rather than sequential steps.</p> <p>This is a very interesting method whether we are searching for a 'rapid prototyping' and the method "<i>learning by doing</i>" as effective innovative strategy. It is also an appropriate method as a participatory one because the complexity of interactions cannot be anticipated - from more intelligent persons neither. Interactions should be planned and tested in a participative way letting others participate in our innovation activities.</p>																																											
<p><i>Objective of application of the tool/technique</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Policy formulation</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Project idea</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Programme development</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Project definition</p> <p><input type="checkbox"/> Programme implementation</p> <p><input type="checkbox"/> Project implementation</p>																																											
<p><i>Results and products of the tool/technique application</i></p>	<p>Design Thinking relies on the natural and coachable human ability to be intuitive, to recognize patterns, and to construct ideas that are emotionally meaningful as well as functional. It is an innovative approach based on the designer's thoughts, combining creativity and empathy to create innovative solutions. It can be applied to products and services creation, systems, procedures, protocols, and stakeholders experiences. You can design the way you lead, manage, create and innovate.</p>																																											
<p><i>Level of stakeholder /public involvement</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Inform</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Consult</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Involve</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Collaborate</p> <p><input type="checkbox"/> Empower</p>																																											
<p><i>Engaged stakeholders in the process of tool/technique application</i></p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Stakeholder typology</th> <th>Organiser</th> <th>Direct participant</th> <th>Beneficiaries</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Other public department</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Public Institutions</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Non-profit organization</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Trade unions</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Enterprises and/or their representatives</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Specific population target</td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Citizen</td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Scientific community (university, research institution)</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table>	Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries	Other public department	x	x	x	Public Institutions	x	x	x	Non-profit organization	x	x	x	Trade unions	x	x	x	Enterprises and/or their representatives	x	x	x	Other societal representatives (including informal or unorganized group)	x	x	x	Specific population target		x	x	Citizen		x	x	Scientific community (university, research institution)	x	x	x			
Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries																																									
Other public department	x	x	x																																									
Public Institutions	x	x	x																																									
Non-profit organization	x	x	x																																									
Trade unions	x	x	x																																									
Enterprises and/or their representatives	x	x	x																																									
Other societal representatives (including informal or unorganized group)	x	x	x																																									
Specific population target		x	x																																									
Citizen		x	x																																									
Scientific community (university, research institution)	x	x	x																																									
<p><i>Specific strength</i></p>	<p>The advantages of using Design Thinking often depend on context and project objectives. However, there are common advantages:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ facilitates and speeds up the solution adoption: with a bottom-up approach the 																																											

	<p>design based on Design Thinking starts from the need of the end-user, to build a solution (technological or process) really valuable for him;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ strong engagement of the end-user who feels involved right from the design side: a way for companies to enhance their employees and “take them on board” of the challenge they are facing; ✓ an iterative approach in the design phase allows to test the solution proposals and modify them until reaching the most suitable solution before proceeding with the actual implementation; ✓ facilitates the dissemination and growth of an innovative culture within the company. 																														
<i>Specific weaknesses</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Design Thinking requires the direct involvement of users who must be put in a position to make their own contribution (availability of time and resources) ✓ the application of the methodology for the design of corporate digital solutions could clash with restrictions imposed by integrations with systems already in use. 																														
<i>Time frame for application of tools and technique</i>	Design Thinking projects usually have a medium-long duration (generally 7/8 months), a lighter version can be adopted for limited purposes (such as the generation of ideas only).																														
<i>Skill required in order properly to apply the tool/technique</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Skills</th> <th>No required</th> <th>Basic</th> <th>Intermediate</th> <th>Advanced</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Subject matter skills</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Facilitation skills</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Event organization skills</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Project management skills</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Other skills</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced	<i>Subject matter skills</i>			x		<i>Facilitation skills</i>			x		<i>Event organization skills</i>			x		<i>Project management skills</i>			x		<i>Other skills</i>				
Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced																											
<i>Subject matter skills</i>			x																												
<i>Facilitation skills</i>			x																												
<i>Event organization skills</i>			x																												
<i>Project management skills</i>			x																												
<i>Other skills</i>																															

DIRECT DEMOCRACY TEST

<i>Description of the tool/technique</i>	<p>Direct democracy broadly refers to the unmediated engagement of citizens in government or in governing themselves. Direct democratic instruments in modern democracies include referendums, plebiscites, and citizens' initiatives.</p> <p>Direct democracy can be understood in contrast to representative democracy, where representatives are authorized through public elections to represent the interests of their constituencies. In direct democracies, in comparison, all citizens directly participate in deciding public matters.</p> <p>The following are some types of direct democratic instruments. They can either be implemented on the local, state, or regional level.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constitutional referendum: Some changes in the constitutions of countries that have great effect on the political system of the state, need to undergo a public referendum. • Advisory Referendum (non-binding): The legislature can initiate a referendum. Its outcome is not binding but serves to advise the government. • Citizens' initiative: Citizens gather a certain amount of signatures which results in a voting act, in which further citizens can express their support. If the votes cast on this day plus the original signatures collected to initiate the vote exceed a certain threshold, the matter needs to be discussed, but not decided upon, by parliament. • Citizens' initiative referendum/plebiscite: This referendum is initiated by citizens through the collection of a certain number of signatures. The voting act results in a binding decision. • Recall referendum: Citizens initiate the removal from office of an elected official through the gathering of signatures and a subsequent referendum.
<i>Objective of application of the tool/technique</i>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Policy formulation <input type="checkbox"/> Project idea <input checked="" type="checkbox"/> Programme development <input checked="" type="checkbox"/> Project definition <input checked="" type="checkbox"/> Programme implementation <input checked="" type="checkbox"/> Project implementation
<i>Results and products of the tool/technique</i>	The easier it is for citizens and oppositional parties to initiate referenda or petitions, the more governments appear responsive to citizens' interests even before such direct democratic instruments are employed. The effect of anticipatory obedience, while

<i>application</i>	always present to a certain extent in modern democracies as elected office holders are afraid to be punished at elections, is enhanced through instruments of direct democracy.				
<i>Level of stakeholder /public involvement</i>	<input type="checkbox"/> Inform <input type="checkbox"/> Consult <input checked="" type="checkbox"/> Involve <input checked="" type="checkbox"/> Collaborate <input checked="" type="checkbox"/> Empower				
<i>Engaged stakeholders in the process of tool/technique application</i>	Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries	
	<i>Other public department</i>	x			
	<i>Public Institutions</i>	x			
	<i>Non-profit organization</i>				
	<i>Trade unions</i>				
	<i>Enterprises and/or their representatives</i>				
	<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>				
	<i>Specific population target</i>			x	x
	<i>Citizen</i>			x	x
	<i>Scientific community (university, research institution)</i>				
<i>Specific strength</i>	Even while many referendum initiatives fail either because not enough signatures can be gathered in the time provided or not enough citizens take part in the voting act of the referendum (quorum) or not enough citizens vote in favour of the suggested initiative, modern democracies employing direct democratic mechanisms appear to be more democratic than those without.				
<i>Specific weaknesses</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modern direct democratic tools are often "high jacked" and instrumentalized by oppositional parties or even by government parties who face strong opposition either from their coalition partners or from other societal actors (economic elite, lobbies etc.). In these cases, direct democratic instruments do not serve citizens to express their will vis-a-vis the elected government anymore, but they serve oppositional parties aiming to increase their success at the next elections. ✓ In referendum campaigns, the media, and thus big corporations with their own political interests, play a big role. Political content in the deliberative process during the campaign is mediated through newspapers, television, radio, and the internet. If influential newspapers or TV stations campaign for a specific decision, this can influence the outcome of the referendum. ✓ In such campaigns, emotional, concise and easily comprehensible arguments—even if factually wrong—often prove more decisive than more complicated arguments. Fears often prevail. 				
<i>Time frame for application of tools and technique</i>	1-2 days, but several months for the preparation.				
<i>Skill required in order properly to apply the tool/technique</i>	Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced
	<i>Subject matter skills</i>			x	
	<i>Facilitation skills</i>	x			
	<i>Event organization skills</i>				x
	<i>Project management skills</i>	x			
	<i>Other skills</i>				

FEEDBACK FRAME FOR PRIORITIZING OPTIONS

<p><i>Description of the tool/technique</i></p>	<p>An efficient, reliable, and flexible technique for rating ideas, with instant results. This simple analog tool uses secret score-voting to recognize levels of agreement and avoid traditional voting problems such as the bandwagon effect, choice overload and vote-splitting.</p> <p>To quickly recognize collective opinions on many statements using a reliable and fun process, while avoiding groupthink and without requiring any technology. Works efficiently for large groups and dozens of ideas to find the 'wisdom of the crowd' with immediate transparent results, without relying on mobile devices.</p> <p>Feedback Frames are a secret score-voting ballot tool where participants vote by dropping tokens in a range of slots that are hidden by a cover, with results later revealed as a visual graph of opinions.</p> <p>Feedback Frames can be used at any stage of a participatory session, when there is a need to prioritize statements, such as:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Questions to be answered • Topics to be explored • Proposals to be recommended • Concerns to be addressed • Suggestions to be considered <p>Rating scales and other materials can be easily customized for the specific language, topic and goals of the meeting.</p> <p>For example the standard rating scale provided is:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strong Agreement • Agreement • Neutral • Disagreement • Strong Disagreement <p>Not Sure</p>																																
<p><i>Objective of application of the tool/technique</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Policy formulation <input checked="" type="checkbox"/> Project idea <input checked="" type="checkbox"/> Programme development <input checked="" type="checkbox"/> Project definition <input checked="" type="checkbox"/> Programme implementation <input checked="" type="checkbox"/> Project implementation 																																
<p><i>Results and products of the tool/technique application</i></p>	<p>This prioritization technique can be used among a list of predetermined options, or following an participant idea generation process (e.g. brainstorm).</p> <p>The technique scales up to allow for the rating of dozens of ideas at a time. While each frame only holds about 30 votes, it can still be used within a meeting of 100+ participants, as long as each frame receives a fair sample of voters. Ideas can also be duplicated across multiple frames for a larger sample.</p> <p>Results may be used immediately in the next step of a meeting agenda, and/or recorded for sharing and consideration after the event.</p>																																
<p><i>Level of stakeholder /public involvement</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Inform <input checked="" type="checkbox"/> Consult <input checked="" type="checkbox"/> Involve <input checked="" type="checkbox"/> Collaborate <input type="checkbox"/> Empower 																																
<p><i>Engaged stakeholders in the process of tool/technique application</i></p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Stakeholder typology</th> <th>Organiser</th> <th>Direct participant</th> <th>Beneficiaries</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Other public department</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Public Institutions</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Non-profit organization</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Trade unions</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Enterprises and/or their representatives</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Specific population target</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>	Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries	<i>Other public department</i>	x			<i>Public Institutions</i>	x			<i>Non-profit organization</i>	x			<i>Trade unions</i>	x	x	x	<i>Enterprises and/or their representatives</i>	x	x	x	<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>	x	x	x	<i>Specific population target</i>		x	x
Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries																														
<i>Other public department</i>	x																																
<i>Public Institutions</i>	x																																
<i>Non-profit organization</i>	x																																
<i>Trade unions</i>	x	x	x																														
<i>Enterprises and/or their representatives</i>	x	x	x																														
<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>	x	x	x																														
<i>Specific population target</i>		x	x																														

	<i>Citizen</i>			X		X
	<i>Scientific community (university, research institution)</i>		X		X	X
<i>Specific strength</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Easy Low Tech: Feedback Frames eliminate friction around live voting. No wasted time logging in to networks or connecting to web tools. ✓ Secret Voting: unlike most non-electronic methods, votes are blind and anonymous through the entire process. No social bias, bandwagon effect or groupthink. ✓ Fully Customizable: modify one of our free templates or create your own rating sheet. Use coloured tokens to represent different kinds of participants. ✓ Validated Results: collect participant signatures to confirm one vote per person. The number of tokens dropped should equal signatures listed for each frame. 					
<i>Specific weaknesses</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ This method gives a simplified picture of the participants' opinions. ✓ This method does not allow for in-depth discussion. 					
<i>Time frame for application of tools and technique</i>	The process requires between 30 minutes to an hour, including instructions, voting & commenting, and a review of the results.					
<i>Skill required in order properly to apply the tool/technique</i>	Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced	
	<i>Subject matter skills</i>			X		
	<i>Facilitation skills</i>		X			
	<i>Event organization skills</i>		X			
	<i>Project management skills</i>	X				
	<i>Other skills</i>					

FISH BOWL

<i>Description of the tool/technique</i>	<p>Fishbowl facilitation is a simple, effective alternative to a plenum discussion. In combining large group facilitation with small group discussions, fishbowl creates a vivid and spontaneous discussion format. It also reduces distinctions between the speakers and the audience. The Fishbowl facilitation got its name from the way the participants are seating. The chairs are placed in two circles: the inner circle ("fishbowl") and one or more outer circle(s).</p> <p>Fishbowls involve a small group of people (usually 5-8) seated in the inner circle, having a conversation in full view of a larger group of listeners. The participants in the inner circle discuss the topic(s) while all other participants seating in the outer circles(s) listen and observe the discussion.</p> <p>Main rules:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Every participant can sit on the empty chair until he finishes his contribution or another member from the outside wants to join. 2. Member of the inner circle can leave whenever they want to. 3. Avoid talking aside (with your neighbor). <p>It is possible that a participant from the outer area wants to join the discussion in the inner circle. For this several options should be considered by the facilitator:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Open fishbowl with "guest chair": there is an empty chair in the inner circle. Any member of the audience can, at any time, occupy the empty chair and join the fishbowl. When this happens, an existing member of the fishbowl must voluntarily leave the fishbowl and free his chair. The new one can participate in the discussion until he finishes his contribution or another member from the outside wants to join. 2. Open fishbowl without "guest chair": when someone in the audience wants to join the discussion, he comes forward and taps the shoulder of the person he wants to replace, at some point when they are not talking. The tapped speaker must then return to the outer circles, being replaced by the new speaker, who carries on the discussion in their place. 3. Close fishbowl: the initial participants speak for some time. When time runs out, they leave the fishbowl and a new group from the audience enters the fishbowl. This continues until many audience members have spent some time in the fishbowl.
--	---

<i>Objective of application of the tool/technique</i>	<input type="checkbox"/> Policy formulation <input type="checkbox"/> Project idea <input checked="" type="checkbox"/> Programme development <input checked="" type="checkbox"/> Project definition <input checked="" type="checkbox"/> Programme implementation <input checked="" type="checkbox"/> Project implementation				
<i>Results and products of the tool/technique application</i>	This method is alternative to traditional debates. It could be a valid substitute for panel discussions, allows to foster dynamic participation and address controversial topics.				
<i>Level of stakeholder /public involvement</i>	<input type="checkbox"/> Inform <input checked="" type="checkbox"/> Consult <input checked="" type="checkbox"/> Involve <input type="checkbox"/> Collaborate <input type="checkbox"/> Empower				
<i>Engaged stakeholders in the process of tool/technique application</i>	Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries	
	<i>Other public department</i>	x	x	x	
	<i>Public Institutions</i>	x	x	x	
	<i>Non-profit organization</i>	x	x	x	
	<i>Trade unions</i>	x	x	x	
	<i>Enterprises and/or their representatives</i>	x	x	x	
	<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>	x	x	x	
	<i>Specific population target</i>				
	<i>Citizen</i>		x	x	
	<i>Scientific community (university, research institution)</i>	x	x	x	
<i>Specific strength</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Everyone has an equal opportunity to participate <input checked="" type="checkbox"/> Each participant can have their say without being interrupted <input checked="" type="checkbox"/> The contributors can freely state their opinion on the subject <input checked="" type="checkbox"/> It enables the participant to become a better listener				
<i>Specific weaknesses</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Observers could get edgy just sitting and listening <input checked="" type="checkbox"/> Too much of an urge for observers to interrupt <input checked="" type="checkbox"/> Some participants may feel awkward about opening up, speaking their mind <input checked="" type="checkbox"/> Some participants might worry about repercussions from their comments				
<i>Time frame for application of tools and technique</i>	20-30 minutes are suggested.				
<i>Skill required in order properly to apply the tool/technique</i>	Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced
	<i>Subject matter skills</i>			x	
	<i>Facilitation skills</i>			x	
	<i>Event organization skills</i>				x
	<i>Project management skills</i>				x
	<i>Other skills</i>				

FOCUS GROUP

<i>Description of the tool/technique</i>	The focus group is a qualitative method which is used to determine the preferences of people or to evaluate strategies and concepts. The method has originally been designed for market research. Participants are selected according to certain characteristics in common that relate to the research topic and are grouped into 8-10 people. The method is often used to generate or evaluate hypotheses and ideas. The focus group is a method similar to needs assessment surveys and is designed to help learning more about community and groups preferences and opinions. The
--	--

	<p>participants' responses to a certain topic are typically spoken, qualitative and open-ended, therefore the information is open to more interpretation. The answers have more depth, nuance, and variety. Group interactions and non-verbal communication can also be observed.</p> <p>The focus groups can reveal what the participants are really thinking and feeling, even though their responses may be harder to score on a scale.</p> <p>There are 3 main characteristics of the focus groups:</p> <ul style="list-style-type: none"> - The group focuses on a specific topic; - There is a facilitator (or trained leader) and his/her job is to keep the group focused on discussing the specific topic; - There is some careful planning behind the group's composition and the group discussion in order to create a nonthreatening environment, in which people are free to talk openly. Members are actively encouraged to express their own opinions, and also respond to other members, as well as to questions posed by the leader. The focus groups are structured and directed, but in the same time expressive, therefore they can gather a lot of in-depth information in a relatively short time. In the end of the focus group discussion, the information should be written, summarized and eventually put in a report. 																																								
<i>Objective of application of the tool/technique</i>	<input type="checkbox"/> Policy formulation <input type="checkbox"/> Project idea <input checked="" type="checkbox"/> Programme development <input checked="" type="checkbox"/> Project definition <input checked="" type="checkbox"/> Programme implementation <input checked="" type="checkbox"/> Project implementation																																								
<i>Results and products of the tool/technique application</i>	<ul style="list-style-type: none"> • A summary of the group results; • Research data; • Reliable knowledge on people's preferences with regard to the technologies, risks and chances, problem solutions of the specific research topic; • The method allows direct observation of the participants' reactions during the focus group session, which adds to the data collected via the method. 																																								
<i>Level of stakeholder /public involvement</i>	<input type="checkbox"/> Inform <input checked="" type="checkbox"/> Consult <input checked="" type="checkbox"/> Involve <input type="checkbox"/> Collaborate <input type="checkbox"/> Empower																																								
<i>Engaged stakeholders in the process of tool/technique application</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Stakeholder typology</th> <th>Organiser</th> <th>Direct participant</th> <th>Beneficiaries</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Other public department</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Public Institutions</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Non-profit organization</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Trade unions</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Enterprises and/or their representatives</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Specific population target</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Citizen</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Scientific community (university, research institution)</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>	Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries	<i>Other public department</i>	x	x	x	<i>Public Institutions</i>	x	x	x	<i>Non-profit organization</i>	x	x	x	<i>Trade unions</i>	x	x	x	<i>Enterprises and/or their representatives</i>	x	x	x	<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>	x	x	x	<i>Specific population target</i>		x		<i>Citizen</i>		x		<i>Scientific community (university, research institution)</i>	x	x	x
Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries																																						
<i>Other public department</i>	x	x	x																																						
<i>Public Institutions</i>	x	x	x																																						
<i>Non-profit organization</i>	x	x	x																																						
<i>Trade unions</i>	x	x	x																																						
<i>Enterprises and/or their representatives</i>	x	x	x																																						
<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>	x	x	x																																						
<i>Specific population target</i>		x																																							
<i>Citizen</i>		x																																							
<i>Scientific community (university, research institution)</i>	x	x	x																																						
<i>Specific strength</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ More interactive environment and better flow of ideas than the individual interviews; ✓ This method can produce deeper insights on the participants' attitudes, ideas and preferences than other methods as it allows for direct observation of the participants' immediate reactions as well as more in-depth discussions on the research topic. 																																								
<i>Specific weaknesses</i>	Due to the small number of participants, the results are not representative for the target group.																																								
<i>Time frame for application of</i>	Sessions should last around 1,5 - 3 hours.																																								

<i>tools and technique</i>					
<i>Skill required in order properly to apply the tool/technique</i>	Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced
	<i>Subject matter skills</i>				X
	<i>Facilitation skills</i>				X
	<i>Event organization skills</i>			X	
	<i>Project management skills</i>			X	
	<i>Other skills</i>				

HACKATHON

<i>Description of the tool/technique</i>	<p>A "hackathon", (composition from "hacking" + "marathon"), is a short participatory activity, in which people come together to solve some particular real-life problems (challenges), in a friendly and fair competition. It provides a space and time for participants to progress on problems and opportunity to learn about specific topics (the subject of the hack). Training seminars / conferences are a great parallel session, especially for newcomers and all attendees.</p> <p>"Hacking" is a creative problem solving, able to overcome the established common rules (innovation process), with a short but intense effort (2-3 days, nights included). The problem may be less / more challenging in relation to the goal of innovation and not necessarily involve technology (but in most cases technology is one of the enabling factors for the participants). The activity is generally carried out through the involvement, physically and / or virtually, of many quite experienced participants ("hackers") who could be students, professionals, researchers.</p> <p>The hack is an opportunity for contamination and the participants are engaged by a facilitator and a team of tutors and judged by a panel of experts. Interested visitors are welcome to the event, to create momentum around the most important moments of the competition.</p> <p>It is vital to involve the participants who are excited to participate in the hack. It depends on the field, but variety is important. To develop a good proof of concept (PoC), it is important to attract developers, graphic designers, interface and usability designers, along with subject matter experts in a collective effort to think differently about the focused challenge / problem.</p>			
<i>Objective of application of the tool/technique</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Policy formulation <input checked="" type="checkbox"/> Project idea <input checked="" type="checkbox"/> Programme development <input checked="" type="checkbox"/> Project definition <input type="checkbox"/> Programme implementation <input type="checkbox"/> Project implementation			
<i>Results and products of the tool/technique application</i>	<p>It is important to define a purpose of the hackathon. It should be challenging but also feasible over a 2-3 day effort and / or longer effort. The hackathon is a very powerful tool to extensively test new resources made available, such as new datasets published in open data or new software released by a specific project (e.g. a public software platform that could enable innovation) or a freely available resource that is not used much yet (e.g. chatbot development framework), or focusing on an entire scientific field where potential exists (e.g. data, software and methods that could address climate change). Even if the focused available resource could be different, the aim of the hackathon is always to create the conditions for the creation of PoC (Proof of Concept) and conceptual solutions made available to all (so the results should be open source if possible).</p>			
<i>Level of stakeholder /public involvement</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Inform <input checked="" type="checkbox"/> Consult <input type="checkbox"/> Involve <input type="checkbox"/> Collaborate <input type="checkbox"/> Empower			
<i>Engaged stakeholders in the process of tool/technique application</i>	Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries
	<i>Other public department</i>	X		X
	<i>Public Institutions</i>	X		X

	<i>Non-profit organization</i>	X	X	X	
	<i>Trade unions</i>		X	X	
	<i>Enterprises and/or their representatives</i>	X		X	
	<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>	X	X	X	
	<i>Specific population target</i>		X	X	
	<i>Citizen</i>		X	X	
	<i>Scientific community (university, research institution)</i>	X	X	X	
<i>Specific strength</i>	This type of event has a triple objective: to strengthen the community involved, to attract and welcome newcomers, offering participants the opportunity to learn something new. Suitable for generating momentum around available innovation resources, for rapid development and real demonstration of services / product ideas.				
<i>Specific weaknesses</i>	Running a good hackathon is costly: rooms, foods, beverage, and the prizes are the minimum resources required. A professional hackathon, for about 50-60 participants costs about 10k€ overall. Part or the entire cost could be covered by local partners and sponsors.				
<i>Time frame for application of tools and technique</i>	It can be organized in a physical configuration, in 2-3 days for up to 100 participants, as well as virtually reaching a greater number of participants and a different geographical location (for this purpose, it could be useful to organize also a multi-site hackathon involving several cities at the same time).				
<i>Skill required in order properly to apply the tool/technique</i>	Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced
	<i>Subject matter skills</i>			X	
	<i>Facilitation skills</i>				X
	<i>Event organization skills</i>				X
	<i>Project management skills</i>			X	
	<i>Other skills</i>				X

PARTECIPATORY IMPACT INVESTING

<i>Description of the tool/technique</i>	<p>Impact investing is investment in projects and organizations working for positive social or environmental change, whilst also generating profit. It has grown considerably in the past ten years, and alongside this growth a number of challenges have become apparent, such as funds making false claims about the benefits of their investments, and those involved in invested projects about no say about the investment process itself.</p> <p>Participatory Impact Investing offers a potential solution to these challenges, through involving communities from invested projects in the investment process, thus shifting power from the hands of investors and funds by themselves.</p> <p>Participatory Impact Investing is an overall approach rather than a specific one. This means it may utilize a number of tools and techniques depending on context. For example, the Buen Vivir Fund used a collaborative design process to design the structure and processes of how the fund runs. Ten grass-roots organizations worked with investors to design a structure for the fund and those grass-roots organizations are also central to the fund's governance and day-to-day running.</p> <p>Impact investing should draw methodological inspiration from the global development field, where participatory methods have been central for a number of years. Approaches such as Participatory Action Research and Participatory Learning and Action can be applied to investment processes to foster deep reflection and learning over more superficial forms of engagement</p>
<i>Objective of application of the tool/technique</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Policy formulation <input checked="" type="checkbox"/> Project idea <input checked="" type="checkbox"/> Programme development <input checked="" type="checkbox"/> Project definition <input type="checkbox"/> Programme implementation

	<input type="checkbox"/> Project implementation				
<i>Results and products of the tool/technique application</i>	As a movement, impact investing seeks to foster widespread behavioral change by reshaping the ways people view the purpose of money and business in society. Such a shift will inform how people make economic choices, how companies conduct business, and how all investors evaluate and value opportunities to account for impact. In short, the impact investing movement aims to raise the bar for how investments can positively impact society.				
<i>Level of stakeholder /public involvement</i>	<input type="checkbox"/> Inform <input checked="" type="checkbox"/> Consult <input checked="" type="checkbox"/> Involve <input type="checkbox"/> Collaborate <input type="checkbox"/> Empower				
<i>Engaged stakeholders in the process of tool/technique application</i>	Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries	
	<i>Other public department</i>	x	x	x	
	<i>Public Institutions</i>	x	x	x	
	<i>Non-profit organization</i>	x	x	x	
	<i>Trade unions</i>	x	x	x	
	<i>Enterprises and/or their representatives</i>	x	x	x	
	<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>		x	x	
	<i>Specific population target</i>		x	x	
	<i>Citizen</i>		x	x	
	<i>Scientific community (university, research institution)</i>	x	x	x	
<i>Specific strength</i>	In recent years, the financial industry has turned its attention on the extent to which impact investing can achieve superior returns, or at least avoid inferior returns, relative to traditional investing that does not incorporate sustainability considerations beyond immediate financial performance and corporate strategy to further enhance future performance.				
<i>Specific weaknesses</i>	Challenges relate to transparency, consistency, materiality, and the ability of financial consumers to understand both the loose taxonomy and how it relates to portfolio composition, returns and risks. This is particularly relevant where investors have expectations that they are able to utilise impact investing to align with financial returns as well as societal values related to environmental, social and good governance practices.				
<i>Time frame for application of tools and technique</i>	Participatory Impact Investing is an approach to financial investment that emphasizes the social or environmental impact of projects invested in, as well as the meaningful participation and voice of the communities involved.				
<i>Skill required in order properly to apply the tool/technique</i>	Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced
	<i>Subject matter skills</i>			x	
	<i>Facilitation skills</i>		x		
	<i>Event organization skills</i>			x	
	<i>Project management skills</i>				x
<i>Other skills</i>					

INTERNET INTERACTIVE TECHNIQUE

<i>Description of the tool/technique</i>	Engaging participants in your program is one of the keys to ensuring they understand effectively and get the most out of what they are doing. One of the most effective ways to make people more engaged in what they are doing is to make it interactive. With interactive online experiences, participants have no option other than to get involved and take an active role. Here are five simple ways to engage stakeholders by making your activity more interactive.
--	--

	<p>Simulations Simulations use compelling, thought-provoking stories that capture the participants' attention. Think of simulations as highly relevant, tangible, brought-to-life case studies. A good simulation starts with a problem that people can relate to. For example, if you're training a sales team and you want them to improve their negotiation skills, you need to create a simulation featuring a challenging negotiation with a hard-to-get customer. Incorporate interactivity by peppering in quiz questions, opportunities to explore additional content through web links and downloads, or even links to discussion forums where participants can share their thoughts.</p> <p>Quizzes When you pop a short quiz under a content section, or in a video, you snap people out of their passive trance. Quizzes can be graded or ungraded, but they always work as "knowledge checks." They can also be used to test whether participants know anything about upcoming sections already or as a "preview" of upcoming content. Multiple-choice, true/false, sequence, fill-in-the-blank, drag-and-drop, and rating scale questions are all viable ways to incorporate quizzes into interactive internet activities.</p> <p>Scenarios Scenarios provide a risk-free environment where everyone can practice their skills. Like simulations, they present an immersive situation with realistic characters that people can relate to and, of course, interact with. Participants select a course of action from the options available, and the scenario plays out based on that decision. And if their choice was not correct, they have to figure out how to deal with the situation and reach the desired outcome. Scenarios test how well people have internalized content by measuring their ability to make decisions in an ambiguous situation. This is exactly why they are considered one of the best ways to develop critical thinking.</p> <p>Storytelling and gamification Everybody wants to have some fun while working. In fact, a recent TalentLMS survey revealed that 83% of employees who take gamified training feel more motivated. Combining gamification and eLearning is a popular choice among interactive eLearning examples because they wrap learning in a fun package. Gaming could be a natural extension of simulations and branching scenarios. But, what makes them different is that they reward people with badges and points to motivate them even more, and provide a competitive element through leader boards. Games can also take other forms, depending on the content and context. They can use an existing structure inspired by actual TV game shows, like Jeopardy, or just copy basic video games, like Minesweeper.</p> <p>Microlearning Microlearning involves creating really short pieces of content that take participants no longer than three minutes to complete. This way, learning on the go (and on mobile) becomes more accessible, and your learners will be able to take their courses even while commuting or queuing up in the bank. A recent survey revealed that deskless employees prefer short training sessions over long, one-time training events. Microlearning also knocks down tangents and complicated allegories, and its simplicity is a true blessing for your learners' attention span. After all, anyone can stay focused for three minutes.</p>
<i>Objective of application of the tool/technique</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Policy formulation <input checked="" type="checkbox"/> Project idea <input checked="" type="checkbox"/> Programme development <input checked="" type="checkbox"/> Project definition <input checked="" type="checkbox"/> Programme implementation <input checked="" type="checkbox"/> Project implementation
<i>Results and products of the tool/technique application</i>	<p>With augmented and virtual reality, interactive presentations, and a plethora of advanced technologies, today's expectations on the use of digital engagement techniques are high. Luckily, most tools creators come with features that support interactivity. And luckily, implementing an interactive online program has become much more manageable.</p>
<i>Level of stakeholder</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Inform <input checked="" type="checkbox"/> Consult

/public involvement	<input checked="" type="checkbox"/> Involve <input checked="" type="checkbox"/> Collaborate <input type="checkbox"/> Empower				
Engaged stakeholders in the process of tool/technique application	Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries	
	Other public department	x		x	
	Public Institutions	x		x	
	Non-profit organization	x		x	
	Trade unions		x		
	Enterprises and/or their representatives		x		
	Other societal representatives (including informal or unorganized group)	x		x	
	Specific population target		x		
	Citizen		x		
	Scientific community (university, research institution)		x		
Specific strength	<p>Sharing feedback. Any chance people have to leave feedback is a great opportunity for interaction. How we respond to the feedback can also have other advantages for streamlining programs and making them more relevant.</p> <p>Let people choose the way. Giving the choice of where to start in a selection of topics and units allows people to pick out relevant content instantly and become engaged in the program. They can be guided along the path with recommendations or some compulsory units if necessary, but letting them choose the order in which they discuss topics empowers and engages the participant.</p> <p>Make it social. Social functions such as sharing and commenting on content are part of the way most of us are used to communicating. Combined with gamification, this makes any program more interactive. It's a lot of fun for the participants, too.</p> <p>Invite participants to contribute. Having the participants contribute their knowledge by making resources or hosting online group study sessions is another way to empower them. Task-based activity can provide participants with a real, relevant outcome which can be shared with other participants who are earlier in the engagement to inspire them and help with their studies.</p> <p>Encourage peer evaluation. A classic classroom technique that works a treat online. Enabling participants to review each other's work reinforces their understanding of what they are doing and encourages a culture of sharing which can be valuable in spreading best-practice.</p>				
Specific weaknesses					
Time frame for application of tools and technique	The technique could follow step by step the program formulation and development.				
Skill required in order properly to apply the tool/technique	Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced
	Subject matter skills				x
	Facilitation skills			x	
	Event organization skills			x	
	Project management skills			x	
	Other skills				

INTERVIEW

<p><i>Description of the tool/technique</i></p>	<p>Interviews are used to explore the views, experiences, beliefs and motivations of individuals on specific matters. Interviews as a qualitative method are believed to provide a more in-depth understanding of a certain topic than would be obtained from purely quantitative methods (for example questionnaires). Interviews are, therefore, most appropriate where: i) little is known about the phenomenon under investigation; and ii) detailed insights are required from individual participants. In addition, they are appropriate for exploring sensitive topics, where participants may not want to talk about such issues in a group environment.</p> <p>There are 3 fundamental types of interviews. These are:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Structured interviews – a list of predetermined questions are asked. There is little or no variation in the questions. There is no scope for follow-up questions to responses. This type of interview is quick and easy to conduct. However, it is hard to collect deep answers through structured interviews. 2. Semi-structured – it consists of several key questions that help to define the areas to be explored, but also allows the interviewer or interviewee to diverge from the list of predetermined questions in order to explore an idea or response in more detail. It allows for the elaboration of the topic. 3. Unstructured – this interview typically starts with an open question and then develops according to the response given. It can be difficult to manage, and to participate in, as the lack of predetermined interview questions provides little guidance on what to talk about which many participants find confusing and unhelpful. However, being the most explorative type, unstructured interviews might prove the best option when “depth” is needed. 																																											
<p><i>Objective of application of the tool/technique</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Policy formulation <input checked="" type="checkbox"/> Project idea <input checked="" type="checkbox"/> Programme development <input checked="" type="checkbox"/> Project definition <input checked="" type="checkbox"/> Programme implementation <input type="checkbox"/> Project implementation</p>																																											
<p><i>Results and products of the tool/technique application</i></p>	<p>✓ Transcripts (as a basis for a content analysis and further conclusions); ✓ ‘Field notes’ during and immediately after each interview about observations, thoughts and ideas about the interview, as this can help in the data analysis process; ✓ The interviewer can get individual persons insights on a topic, which can have different depth depending on the type of the interview.</p>																																											
<p><i>Level of stakeholder /public involvement</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Inform <input checked="" type="checkbox"/> Consult <input type="checkbox"/> Involve <input type="checkbox"/> Collaborate <input type="checkbox"/> Empower</p>																																											
<p><i>Engaged stakeholders in the process of tool/technique application</i></p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="391 1453 853 1503">Stakeholder typology</th> <th data-bbox="861 1453 1013 1503">Organiser</th> <th data-bbox="1021 1453 1220 1503">Direct participant</th> <th data-bbox="1228 1453 1436 1503">Beneficiaries</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="391 1509 853 1543"><i>Other public department</i></td> <td data-bbox="861 1509 1013 1543">x</td> <td data-bbox="1021 1509 1220 1543">x</td> <td data-bbox="1228 1509 1436 1543">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="391 1550 853 1583"><i>Public Institutions</i></td> <td data-bbox="861 1550 1013 1583">x</td> <td data-bbox="1021 1550 1220 1583">x</td> <td data-bbox="1228 1550 1436 1583">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="391 1590 853 1624"><i>Non-profit organization</i></td> <td data-bbox="861 1590 1013 1624">x</td> <td data-bbox="1021 1590 1220 1624">x</td> <td data-bbox="1228 1590 1436 1624">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="391 1630 853 1664"><i>Trade unions</i></td> <td data-bbox="861 1630 1013 1664">x</td> <td data-bbox="1021 1630 1220 1664">x</td> <td data-bbox="1228 1630 1436 1664">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="391 1671 853 1727"><i>Enterprises and/or their representatives</i></td> <td data-bbox="861 1671 1013 1727">x</td> <td data-bbox="1021 1671 1220 1727">x</td> <td data-bbox="1228 1671 1436 1727">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="391 1733 853 1816"><i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i></td> <td data-bbox="861 1733 1013 1816">x</td> <td data-bbox="1021 1733 1220 1816">x</td> <td data-bbox="1228 1733 1436 1816">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="391 1823 853 1856"><i>Specific population target</i></td> <td data-bbox="861 1823 1013 1856"></td> <td data-bbox="1021 1823 1220 1856">x</td> <td data-bbox="1228 1823 1436 1856">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="391 1863 853 1897"><i>Citizen</i></td> <td data-bbox="861 1863 1013 1897"></td> <td data-bbox="1021 1863 1220 1897">x</td> <td data-bbox="1228 1863 1436 1897">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="391 1904 853 1951"><i>Scientific community (university, research institution)</i></td> <td data-bbox="861 1904 1013 1951">x</td> <td data-bbox="1021 1904 1220 1951">x</td> <td data-bbox="1228 1904 1436 1951">x</td> </tr> </tbody> </table>				Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries	<i>Other public department</i>	x	x	x	<i>Public Institutions</i>	x	x	x	<i>Non-profit organization</i>	x	x	x	<i>Trade unions</i>	x	x	x	<i>Enterprises and/or their representatives</i>	x	x	x	<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>	x	x	x	<i>Specific population target</i>		x	x	<i>Citizen</i>		x	x	<i>Scientific community (university, research institution)</i>	x	x	x
Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries																																									
<i>Other public department</i>	x	x	x																																									
<i>Public Institutions</i>	x	x	x																																									
<i>Non-profit organization</i>	x	x	x																																									
<i>Trade unions</i>	x	x	x																																									
<i>Enterprises and/or their representatives</i>	x	x	x																																									
<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>	x	x	x																																									
<i>Specific population target</i>		x	x																																									
<i>Citizen</i>		x	x																																									
<i>Scientific community (university, research institution)</i>	x	x	x																																									
<p><i>Specific strength</i></p>	<p>✓ Useful to obtain detailed information about personal feelings, perceptions and opinions; ✓ More detailed questions can be asked; ✓ High response rate;</p>																																											

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ambiguities can be clarified and incomplete answers followed up; ✓ Interviewees are not influenced by others in the group. 																														
<i>Specific weaknesses</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Face-to-face interviews can be time-consuming and costly. If available resources are limited, telephone/skype interviews can be done instead; ✓ Different interviewers may understand and transcribe interviews in different ways. 																														
<i>Time frame for application of tools and technique</i>	Time should be allocated for preparing questions for structured or semi-structured interviews. Preparation time can vary greatly depending on the complexity of the topic and the level of expertise of the interviewer. The length of an interview varies as well. One interview typically lasts from around 30 minutes to 2 hours. The length of the interview depends on the complexity of the topic, on the complexity and number of questions asked, on the specific circumstances. Personal interviews would typically last longer than telephone/skype interviews. After the interview, time should be allocated for transcribing the interview and analysing the results.																														
<i>Skill required in order properly to apply the tool/technique</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Skills</th> <th>No required</th> <th>Basic</th> <th>Intermediate</th> <th>Advanced</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Subject matter skills</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Facilitation skills</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Event organization skills</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Project management skills</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Other skills</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced	<i>Subject matter skills</i>				x	<i>Facilitation skills</i>				x	<i>Event organization skills</i>		x			<i>Project management skills</i>		x			<i>Other skills</i>				
Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced																											
<i>Subject matter skills</i>				x																											
<i>Facilitation skills</i>				x																											
<i>Event organization skills</i>		x																													
<i>Project management skills</i>		x																													
<i>Other skills</i>																															

LEGO SERIOUS PLAY

<i>Description of the tool/technique</i>	<p>LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) is a facilitated workshop where participants respond to tasks by building symbolic and metaphorical models with LEGO bricks and present them to the other participants.</p> <p>LSP was invented at the end of the 1990s upon request of the LEGO Company itself, which wanted to find new ways of developing its own strategy. Thanks to the contribution of Johann Roos and Bart Victor and – later – of Robert Rasmussen, in 2002 LSP was officially launched. Initially LSP consisted of two standard applications: Real Time Identity and Real Time Strategy. In 2010 the basic principles and philosophy of LSP were made open source, and new applications were created, such as URL – User Requirements with LEGO.</p> <p>LSP builds on a set of basic values, which can be summarized as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> - The answer is in the system. - Everyone has to express his/her reflections. - There is no ONE right answer. <p>The LSP Core Process is based on four essential steps:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ The facilitator poses a challenge. ✓ Participants build their answers using LEGO bricks. ✓ Participants share their answers with other participants. ✓ Participants reflect on what they have seen and heard. <p>The LSP concept is founded on some key theories: the importance of play as a way to learn through exploration and storytelling; constructionism; the hand-mind connection as a new path for creative and expressive thinking; and the role of the different kinds of imagination.</p> <p>LSP facilitators have created communities: the most important ones are Serious Play Pro (http://seriousplaypro.com) and Strategic Play Room (www.strategicplayroom.com); in the social media it is possible to find other communities or groups related to LSP, in particular the groups on LinkedIn seem to be particularly active.</p> <p>The scientific literature on LSP can be divided into two main categories:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Publications focused on theories and concepts behind LSP (e.g., constructionism, play, imagination, hand-mind connection, etc.) and on the methodology itself (e.g.: its principles, history, goals, etc.). This category includes many publications by the inventors of the methodology and some publications by other authors who focus on specific aspects of LSP. - Publications presenting concrete applications of LSP (examples, use cases, research findings...). The cases presented in these publications cover a wide range of topics in
--	---

	<p>several sectors, including strategy development, company identity, cultural integration, training, service improvement, product development, user requirements for online applications, and so on.</p> <p>The standard applications of the LEGO SERIOUS PLAY method are three: 1) Real Time Identity for You, whose goal is to allow participants to understand themselves and their colleagues better; 2) Real Time Strategy for the Team, which aims at unlocking the full potential of a team quickly, effectively, and deeply; and 3) Real Time Strategy for the Enterprise, a process to continuously develop strategies in an unpredictable world. Until 2009, Real Time Identity and Real Time Strategy were the only possible applications of the LSP method. After the shift to the community-based business model, however, the basic principles and philosophy of LSP were made open source and LSP has been seen more as a language than as a pre-defined methodology (Kristiansen, Hansen & Nielsen, 2009). The three standard applications still remain, but facilitators are now free to design workshops following their own needs.</p> <p>The seven Application Techniques (AT) are:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Building individual models 2. Building shared models 3. Creating a Landscape 4. Making Connections 5. Building a System 6. Playing Emergence and Decisions 7. Extracting Simple Guiding Principles 			
<p><i>Objective of application of the tool/technique</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Policy formulation <input checked="" type="checkbox"/> Project idea <input checked="" type="checkbox"/> Programme development <input checked="" type="checkbox"/> Project definition <input type="checkbox"/> Programme implementation <input type="checkbox"/> Project implementation</p>			
<p><i>Results and products of the tool/technique application</i></p>	<p>The idea behind LSP is that using the hands to build 3D-models of pieces of knowledge, ideas and feelings “opens up a new path for free, creative and expressive thinking”.</p> <p>Constructions become metaphors, they analyse problems and offer solutions. You start with the construction of 3D models to reach a shared and workable knowledge. Due to its malleability, LSP can be introduced in contexts of working groups in order to find shared, acceptable solutions and to tackle complex challenges and scenarios. LSP method allows the participants to describe reality through storytelling guided by a qualified facilitator, which brings to the creation of solutions and to the transformation of individual knowledge into collective capital. LSP allows to create a real dialogue within an organization through the voice which the bricks give to everyone. LSP is designed to be a brand-new system and methodology through which you can promote innovation and strengthen the organization’s performance.</p> <p>LSP is used to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • define concrete, shared and practicable operative solutions; • enhance the resources of the aware imagination to find answers and solutions; • fully equalize individuals and project/working groups in relation to values, culture and organisational goals; • give value to the experience of everyone and share it with everybody; • create and support collaborative learning experiences for shared solutions, creating an environment which is appropriate for sharing; • understand the complexity of the context of reference in relation to one’s own role, to the working group and to the organization. 			
<p><i>Level of stakeholder /public involvement</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Inform <input checked="" type="checkbox"/> Consult <input type="checkbox"/> Involve <input type="checkbox"/> Collaborate <input type="checkbox"/> Empower</p>			
<p><i>Engaged stakeholders in the process of tool/technique</i></p>	<p>Stakeholder typology</p> <p><i>Other public department</i></p>	<p>Organiser</p> <p style="text-align: center;">x</p>	<p>Direct participant</p> <p style="text-align: center;">x</p>	<p>Beneficiaries</p> <p style="text-align: center;">x</p>

<i>application</i>	<i>Public Institutions</i>		x	x	x
	<i>Non-profit organization</i>		x	x	x
	<i>Trade unions</i>		x	x	x
	<i>Enterprises and/or their representatives</i>		x	x	x
	<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>		x	x	x
	<i>Specific population target</i>				
	<i>Citizen</i>			x	x
	<i>Scientific community (university, research institution)</i>		x	x	x
<i>Specific strength</i>	According to Papert, constructing things and constructing knowledge go on simultaneously, reinforcing each other: “when people construct things out in the world, they simultaneously construct theories and knowledge in their minds”. It allows rich organizational images to be physically constructed (use of kinesthetic/haptic information), seen and visualized (use of visual information) and verbally enriched and evaluated (use of narrative information)”. It encourages active participation, stimulate critical reflection and dialogue, etc.				
<i>Specific weaknesses</i>	LSP could take long to be conducted. Another weakness could be represented by the fact that not all the concepts and ideas can be visualized by using Lego bricks.				
<i>Time frame for application of tools and technique</i>	An LSP workshop typically takes from half a day to a couple of days. The duration may vary according to the number of participants: a session with a group of 8 people could take 4 hours, but if the group is numerous it could take at least 8 hours in order to get to concrete and satisfying solutions.				
<i>Skill required in order properly to apply the tool/technique</i>	Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced
	<i>Subject matter skills</i>		x		
	<i>Facilitation skills</i>			x	
	<i>Event organization skills</i>			x	
	<i>Project management skills</i>		x		
	<i>Other skills</i>				

LIVING LAB

<i>Description of the tool/technique</i>	<p>Living lab is:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A space for designing and validating projects involving technological, social and/or cultural innovation 2. A type of structure dedicated to Research, Development and Innovation (R&D&i). 3. A legal entity designed to make it possible to work on a single level with stakeholders from the public and private sectors and citizens (PPPP - People-Public-Private-Partnership). 4. A variety of participatory methodology based on active collaboration and cooperation between the various agents of a system. 5. A set of fundamentally qualitative research techniques. <p>Living Labs are a type of space born of the information society. They originally emerged from the need to think about how technological innovations could be adapted to people and to society. Soon however they started to be used to coordinate innovation projects, from the collection and generation of ideas to their manifestation in the guise of new products and services, products and services that were subsequently introduced to the marketplace or society. A Living Lab gathers information together, generates and validates ideas, concepts and designs and innovates. It is an instrument created to assist innovation processes from start to finish. This capability of providing holistic support and follow-up is fundamental to Living Labs.</p> <p>As a type of laboratory, Living Labs have a singular characteristic: they are set up to document, generate and experiment with ideas, concepts and/or prototypes of new products and services. They do this in real situations with real people who use prototypes or new version of products and/or services before they are formally inserted</p>
--	--

	<p>into the market or society. Taking this as their premise, Living Labs are not closed scientific laboratories where researchers conduct experiments under controlled conditions but rather open and flexible laboratories where users, designers, researchers, developers, entrepreneurs, associations, administrations, academics, etc. come together and cooperate to give impetus to innovation projects. Living Labs are thus linked to the worlds of:</p> <ul style="list-style-type: none"> • User experience research • usability research (to make products and services more user-friendly) • information technology (to democratise access to and the use of new technologies) • creativity (to generate ideas and ideas, creating designs and prototypes and validating them), and • innovation in any of its types (technological, social and/or cultural), in any of its forms (innovation in products/services, in processes, in organisations, in business models or in the way of marketing products/services) or in any of its degrees (incremental, radical or disruptive innovation). <p>An example of the Living Labs is represented by the LEADERS' approach. This was originally developed in the "Alcotra Innovation Regional Strategic Project", with the aim to create cross-border life workshops in a variety of thematic sectors on both sides of the French and Italian Alps. Characteristics of the Living lab's approach: bringing users closer quickly to the co-creation process, bridging the innovation gap between technological development and the use of new products and services, allowing a timely assessment of the socio-economic implications of new technological solutions. The approach consists of three main axes: analysis of the existing regional policy framework, identification of the most appropriate ICT platforms and services tested through PILOT projects, development of multilevel governance models for a permanent network structure.</p> <p>The LEADER method is implemented in 7 steps:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Locate and identify your stakeholders 2. Establish a PPP Living Lab (Public Private Partnership) 3. Assessing the relevance of "cross-border" issues 4. Deploy an ICT infrastructure 5. Set a local and / or "cross-border" PPPP community (PPP + People) 6. Carry out one or more User Driven, Open Innovation pilots 7. Summarize and evaluate the results. <p>The Living Lab's approach supports cooperation between businesses, citizens and government, and it is based on the existing territorial capital (people, knowledge, resources), to create bottom-up living lab ecosystem in their local environment and enhance innovation potentials at regional level.</p>
<i>Objective of application of the tool/technique</i>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Policy formulation <input checked="" type="checkbox"/> Project idea <input checked="" type="checkbox"/> Programme development <input checked="" type="checkbox"/> Project definition <input checked="" type="checkbox"/> Programme implementation <input type="checkbox"/> Project implementation
<i>Results and products of the tool/technique application</i>	<p>Co-creation: bring together technology push and application pull (i.e. crowdsourcing, crowdcasting) into a diversity of views, constraints and knowledge sharing that sustains the ideation of new scenarios, concepts and related artefacts.</p> <p>Exploration: engage all stakeholders, especially user communities, at the earlier stage of the co-creation process for discovering emerging scenarios, usages and behaviours through live scenarios in real or virtual environments (e.g. virtual reality, augmented reality, mixed reality).</p> <p>Experimentation: implement the proper level of technological artefacts to experience live scenarios with a large number of users while collecting data which will be analysed in their context during the evaluation activity.</p> <p>Evaluation: assess new ideas and innovative concepts as well as related technological artefacts in real life situations through various dimensions such as socio-ergonomic, socio-cognitive and socio-economic aspects; make observations on the potentiality of a viral adoption of new concepts and related technological artefacts through a confrontation with users' value models.</p>
<i>Level of stakeholder /public involvement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Inform <input checked="" type="checkbox"/> Consult <input checked="" type="checkbox"/> Involve <input checked="" type="checkbox"/> Collaborate

	□ Empower				
<i>Engaged stakeholders in the process of tool/technique application</i>	Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries	
	<i>Other public department</i>	x	x	x	
	<i>Public Institutions</i>	x	x	x	
	<i>Non-profit organization</i>		x	x	
	<i>Trade unions</i>		x	x	
	<i>Enterprises and/or their representatives</i>	x	x	x	
	<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>		x	x	
	<i>Specific population target</i>		x	x	
	<i>Citizen</i>		x	x	
	<i>Scientific community (university, research institution)</i>	x	x	x	
<i>Specific strength</i>	<p>The living lab is a practical approach to implementing open and user innovation, making user ideas and prototypes available to an industrial partnership for further development. A living lab facilitates synergies among different types of users and software providers to create new products and services to support the development of new businesses and to sustain the quality of life of user communities.</p> <p>The open approach of a living lab facilitates collaboration processes, fostering technology transfer from research laboratories to companies through the participation of users identifying innovative uses for existing solutions.</p>				
<i>Specific weaknesses</i>	<p>There is no widespread understanding of the living lab concept, making it difficult to implement benchmarking initiatives at research and practitioner levels. It is also difficult to demonstrate the long-term value of a living lab for businesses, user communities, and territories. Living Labs may take too much time for organization, implementation and follow-up.</p>				
<i>Time frame for application of tools and technique</i>	<p>Time management in a Living Lab is fundamental. Budgets are generally tight and it is therefore desirable for time management to be as strict as possible. As a general rule, it will always be necessary to institute multilinear planning, in other words doing varying things at the same time, and trying to build unforeseen eventualities into the phases that have been planned. Since it involves relations with people and institutions, delays typically occur. The work must therefore be organised with the ongoing awareness of the need to gain time because, when they are least expected, unforeseen circumstances will arise.</p>				
<i>Skill required in order properly to apply the tool/technique</i>	Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced
	<i>Subject matter skills</i>				x
	<i>Facilitation skills</i>				x
	<i>Event organization skills</i>				x
	<i>Project management skills</i>				x
	<i>Other skills</i>				x

OPEN SPACE TECHNOLOGY

<i>Description of the tool/technique</i>	<p>Open Space Technology relies strongly on self-organization of the group of participants. It is a purpose-driven approach, focused on a specific and important purpose or task — but beginning without any formal agenda, beyond the overall purpose or theme.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. All participants sit in a circle. In the middle are post-it notes, index cards and pencils placed. 2. The facilitator provides an overview of the process and explains how it works. 3. The facilitator invites people with issues of concern to come into the circle, write the issue on a post-it or index cards and announce it to the group. These people are "session hosts" or "conveners." 4. The session hosts place their paper on the wall and choose a time and a place to meet. This process continues until there are no more agenda items.
--	---

	<p>5. The participants cluster and prioritize the agenda items on the wall. After the marketplace, the group then breaks up and heads to the agenda wall, by now covered with a variety of sessions. Participants take note of the time and place for sessions they want to be involved in. During the sessions, the host takes notes and captures the important points of the session. At the end of each session, the notes are published on a shared news wall.</p> <p>The participants then finish the open space meeting with a closing circle where people are invited to share comments, insights and commitments arising from the process. Open Space operates under four principles:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Whoever comes are the right people 2. Whatever happens is the only thing that could have happened 3. When it starts is the right time 4. When it's over it's over. <p>When there is nothing worthwhile to discuss anymore, it is better to close the workshop and join another one or have a break instead of clinging on the scheduled 90 minutes. This leads to the "Law of two feet" which says that you are allowed to switch workshops within an ongoing session or separate for a more intense discussion in a smaller group or even a break. If a participant feels, he or she is neither able to learn nor to contribute something to the discussion, or the discussion turns into a direction which is of no interest for him or her, he or she should not waste time and leave the workshop and go to another one which he or she finds more interesting.</p>																																								
<p><i>Objective of application of the tool/technique</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Policy formulation <input checked="" type="checkbox"/> Project idea <input checked="" type="checkbox"/> Programme development <input checked="" type="checkbox"/> Project definition <input checked="" type="checkbox"/> Programme implementation <input checked="" type="checkbox"/> Project implementation</p>																																								
<p><i>Results and products of the tool/technique application</i></p>	<p>With groups of 5 to 1000+ people — working in one-day workshops, three-day conferences, or the regular weekly staff meeting — the common result is a powerful, effective connecting and strengthening of what's already happening in the organization: planning and action, learning and doing, passion and responsibility, participation and performance.</p>																																								
<p><i>Level of stakeholder /public involvement</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Inform <input checked="" type="checkbox"/> Consult <input checked="" type="checkbox"/> Involve <input checked="" type="checkbox"/> Collaborate <input type="checkbox"/> Empower</p>																																								
<p><i>Engaged stakeholders in the process of tool/technique application</i></p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Stakeholder typology</th> <th>Organiser</th> <th>Direct participant</th> <th>Beneficiaries</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Other public department</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Public Institutions</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Non-profit organization</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Trade unions</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Enterprises and/or their representatives</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Specific population target</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Citizen</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Scientific community (university, research institution)</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>	Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries	<i>Other public department</i>	x	x	x	<i>Public Institutions</i>	x	x	x	<i>Non-profit organization</i>	x	x	x	<i>Trade unions</i>	x	x	x	<i>Enterprises and/or their representatives</i>	x	x	x	<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>		x	x	<i>Specific population target</i>		x	x	<i>Citizen</i>				<i>Scientific community (university, research institution)</i>	x	x	x
Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries																																						
<i>Other public department</i>	x	x	x																																						
<i>Public Institutions</i>	x	x	x																																						
<i>Non-profit organization</i>	x	x	x																																						
<i>Trade unions</i>	x	x	x																																						
<i>Enterprises and/or their representatives</i>	x	x	x																																						
<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>		x	x																																						
<i>Specific population target</i>		x	x																																						
<i>Citizen</i>																																									
<i>Scientific community (university, research institution)</i>	x	x	x																																						
<p><i>Specific strength</i></p>	<p>The method is based on the principles of passion, responsibility and commitment; bearing in mind the assumption that the most productive way to work is to work on a topic for which one cares. The method with its core driver voluntary self-selection ensures, first of all, a huge variety of discussed topics relevant to the participants. Secondly, no participants have to take part in workshops they are not interested in and thus are more motivated to contribute to the event.</p>																																								
<p><i>Specific weaknesses</i></p>	<p>There is a huge amount of information and data in a short period of time. Participants should be well informed in advance about the method and its objectives, otherwise it is possible that their expectations are not met which leads to dissatisfaction and destroys</p>																																								

	the method's dynamics of self-organisation through commitment.				
<i>Time frame for application of tools and technique</i>	Depends on the scale of the event: search for venue, recruiting process, organizational tasks (accommodation, catering, event set up). The duration of the event has an influence on what can be achieved. A single day event can produce a lot of information and data, lead to intense discussions, information translation between stakeholders, networking and ideas for new projects or other follow up actions. A two day event allows better recording and the opportunity to convene new workshops which have developed out of the discussion process and dynamics of the first day. Additionally, a three day event allows more time for reflection.				
<i>Skill required in order properly to apply the tool/technique</i>	Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced
	<i>Subject matter skills</i>		x		
	<i>Facilitation skills</i>			x	
	<i>Event organization skills</i>			x	
	<i>Project management skills</i>			x	
	<i>Other skills</i>				

PLANNING CELLS

<i>Description of the tool/technique</i>	<p>Planning cells are a deliberative method where randomly-selected, diverse participants collaborate on developing solutions to a given issue and report the resulting recommendations to the relevant decision-makers. They bring together a small group of members of the public to develop solutions for a specific planning or policy problem. They tend to be used to develop a way forward for an urgent problem where a number of options are available, and for issues where there is not a large degree of existing polarisation in the attitudes of the affected population.</p> <p>Approximately 25 randomly selected members of the public are brought together for a limited period of time (e.g. a week) to essentially work as public consultants and develop solutions for the issue at hand. They are aided by two process escorts who help to schedule and moderate the sessions. There may be a large or a small number of Planning Cells engaged depending on the topic.</p> <p>Participants in each cell will acquire and exchange information and explore possible solutions together, receiving presentations from experts, stakeholders and interest groups as part of this process. The results of the cell's work are presented to the commissioning body in the form of a citizen report.</p> <p>Success relies on a number of factors, including: the ability to choose from a range of feasible options; awareness amongst participants of the potential disadvantages of the options; personal experience of participants with the problem; personal relevance and willingness to give up enough time; and the seriousness of the sponsor in taking account of the results.</p>			
<i>Objective of application of the tool/technique</i>	<input type="checkbox"/> Policy formulation <input type="checkbox"/> Project idea <input checked="" type="checkbox"/> Programme development <input checked="" type="checkbox"/> Project definition <input checked="" type="checkbox"/> Programme implementation <input checked="" type="checkbox"/> Project implementation			
<i>Results and products of the tool/technique application</i>	Planning cells have proved an effective aid to resolving hardened conflicts and producing consensual outcomes while the recommendations resulting from the consultations have also influenced decision-makers.			
<i>Level of stakeholder /public involvement</i>	<input type="checkbox"/> Inform <input checked="" type="checkbox"/> Consult <input type="checkbox"/> Involve <input type="checkbox"/> Collaborate <input type="checkbox"/> Empower			
<i>Engaged stakeholders in the process of tool/technique application</i>	Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries
	<i>Other public department</i>	x		
	<i>Public Institutions</i>	x		
	<i>Non-profit organization</i>	x	x	x

	<i>Trade unions</i>	x	x	x	
	<i>Enterprises and/or their representatives</i>	x	x	x	
	<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>	x	x	x	
	<i>Specific population target</i>		x	x	
	<i>Citizen</i>		x	x	
	<i>Scientific community (university, research institution)</i>		x	x	
<i>Specific strength</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ The random selection of citizens increases the acceptability of the results, as they are representative of the relevant population. ✓ The results of the planning cell are completely open. Unlike some participatory methods, there are no predetermined solutions. On the contrary, citizen advisors develop their own solutions and recommendations, based on their experiences during the planning cell process. ✓ The recommendations of citizen advisors show a clear tendency to promote action and pursue the common good. Citizens do not try to defend their individual interests but look for what they consider to be best for the community as a whole. ✓ Planning cells are processes of political knowledge transfer. A side effect is that the participants learn about different institutions, processes, the limitations of political decision-making and the pressures involved. ✓ Planning cells provide an opportunity to learn about the interests of others. By putting people of different ages, socio-economic status and educational levels together, the process facilitates contact and mutual understanding between people with such different backgrounds that they might not otherwise get to know each other. 				
<i>Specific weaknesses</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planning cells are not interesting for issues where there is great inequality between different regions or social groups. In those cases, the randomly selected citizens will not be perceived as legitimate negotiators for the groups that are affected by the injustice. ✓ Planning cells are also unsuitable for decisions involving only a single yes/no choice, as participants then tend to prefer the 'easy' solution of being against any new development, especially if the benefits are not evenly distributed throughout the community involved in the decision. ✓ Another problem with planning cells is long-term responsibility and planning. Since citizens are not responsible for implementing the final decision, it cannot be guaranteed that their choice is financially and materially viable in the long term. Although planning cells can be convened several times or organise different panels on the same issue over a longer period of time, this does not guarantee the same public scrutiny as with elected mandateholders who have to be re-elected and can be held legally accountable for their actions. But this is a fact that is common to participatory projects: how far does the authority of citizens' panels go? 				
<i>Time frame for application of tools and technique</i>	Almost 4 days.				
<i>Skill required in order properly to apply the tool/technique</i>	Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced
	<i>Subject matter skills</i>		x		
	<i>Facilitation skills</i>		x		
	<i>Event organization skills</i>		x		
	<i>Project management skills</i>	x			
	<i>Other skills</i>				

SCIENCE CAFÉ

<p><i>Description of the tool/technique</i></p>	<p>A Science Café is an event organized in an informal setting as a place of dialogue with participants coming from all walks of life and academia. This is an informal forum for discussing interesting and relevant scientific issues. The goal is to encourage public engagement with science by inviting members of the scientific community to present topics for a casual evening of conversation.</p> <p>An expert presents a subject directly connected with its project, in a concise and open manner in order to stimulate a subsequent discussion. The moderator facilitates the sharing of a wide range of views on the subject at hand. Questions by the audience are always to be encouraged both during and after the discussion.</p> <p>Publishing findings is a major part of the scientific process. Sharing knowledge with the general public by researchers is encouraged by many scientific institutions. Science Cafés offer an infrastructure for interaction which goes beyond informing the audience. In the face-to-face interaction, the experts have ample opportunity to gather responses to their message and take away new questions. Often this is a way to gather alternative views and relevant narratives, especially when the events focus on controversial issues. From the perspective of the general public, the science café is often seen as a place for gaining knowledge and forming opinions. The interaction is not only with the expert but also with the other participants in the discourse.</p> <p>Short films for organisers of science cafes on the involved practical issues are available on the ScienceCafe.org website. The events are usually less than two hours long and presentations by speakers should be short. These could be around 40 minutes, but some cafes limit it to five minutes in a total session of one hour. Some facilitators prefer presentations without slides to encourage a more informal interaction. Generally there is one speaker, but there are also models with multiple experts. A key ingredient is a moderator who should also prepare the experts to ensure there are lively and useful discussions.</p>																																											
<p><i>Objective of application of the tool/technique</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Policy formulation <input type="checkbox"/> Project idea <input checked="" type="checkbox"/> Programme development <input checked="" type="checkbox"/> Project definition <input type="checkbox"/> Programme implementation <input type="checkbox"/> Project implementation</p>																																											
<p><i>Results and products of the tool/technique application</i></p>	<p>New perspectives for all the participants in the events. Participants can gain new knowledge, hear alternative views on the topic of discussion and form opinions. New questions are often raised by the participants for the researchers, who can also get informed on alternative views and relevant narratives, especially when the events focus on controversial issues.</p>																																											
<p><i>Level of stakeholder /public involvement</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Inform <input type="checkbox"/> Consult <input type="checkbox"/> Involve <input type="checkbox"/> Collaborate <input type="checkbox"/> Empower</p>																																											
<p><i>Engaged stakeholders in the process of tool/technique application</i></p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Stakeholder typology</th> <th>Organiser</th> <th>Direct participant</th> <th>Beneficiaries</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Other public department</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Public Institutions</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Non-profit organization</i></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Trade unions</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Enterprises and/or their representatives</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Specific population target</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Citizen</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Scientific community (university, research institution)</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table>	Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries	<i>Other public department</i>				<i>Public Institutions</i>				<i>Non-profit organization</i>	x			<i>Trade unions</i>				<i>Enterprises and/or their representatives</i>				<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>	x			<i>Specific population target</i>				<i>Citizen</i>		x	x	<i>Scientific community (university, research institution)</i>	x	x	x			
Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries																																									
<i>Other public department</i>																																												
<i>Public Institutions</i>																																												
<i>Non-profit organization</i>	x																																											
<i>Trade unions</i>																																												
<i>Enterprises and/or their representatives</i>																																												
<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>	x																																											
<i>Specific population target</i>																																												
<i>Citizen</i>		x	x																																									
<i>Scientific community (university, research institution)</i>	x	x	x																																									
<p><i>Specific strength</i></p>	<p>It is suitable for “Every subject under the sun”. Suitable topics include those that provoke reactions among the audience – scientific developments that have major</p>																																											

	impact on people's life or create ethical dilemmas and topics currently being discussed in the news. Participants in science café events can gain new knowledge and perspective on a certain topic through their interaction with the experts and the rest of the attendees. New questions are often raised by the participants for the researchers. Science cafes are designed to be inexpensive to plan and run.				
<i>Specific weaknesses</i>	The major expenses associated with the events are the promotional materials.				
<i>Time frame for application of tools and technique</i>	You can arrange your time session as you prefer, regarding your needs and the responsiveness of the participants. The event is usually held in the evening. The events are usually less than two hours long and presentations by speakers should be short. These could be around 40 minutes, but some cafes limit it to five minutes within a total session of one hour.				
<i>Skill required in order properly to apply the tool/technique</i>	Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced
	<i>Subject matter skills</i>			x	
	<i>Facilitation skills</i>				x
	<i>Event organization skills</i>			x	
	<i>Project management skills</i>		x		
	<i>Other skills</i>				

STORYTELLING

<i>Description of the tool/technique</i>	<p>The storytelling is the right method to choose in the cases when the finality is to capture the audience enhancing their imagination in a way that they can understand easily what your project is based on. Thanks to storytelling it is possible to translate complex concepts and data in order to be easily understandable for audiences that would not normally reach them in an automatic way. Modern storytelling has a broad purview. In addition to its traditional forms (fairytales, folktales, mythology, legends, fables etc.), it has extended itself to representing history, personal narrative, political commentary and evolving cultural norms. Contemporary storytelling is also widely used to address educational objectives. New forms of media are creating new ways for people to record, express and consume stories. Tools for asynchronous group communication can provide an environment for individuals to reframe or recast individual stories into group stories.</p> <p>Tips for the moderator:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Give the story a beginning, a middle and an end 2. Introduce the characters and set the stage at the beginning 3. Introduce conflict – without conflict you have no story. Conflict can take many forms (i.e. human vs human; human vs society; human vs nature; human vs himself/herself) 4. Create a turning point which leads to a resolution. 5. Conclude – make sure that all conflicts are resolved and that all the loose ends are tied up. <p>Core of the storytelling method is the correlation between the processes of interpretation, those of projection and those of reflection, which generates in the representation of reality. Hence storytelling methodology is developed, whose basic idea in its use is the development of reflective learning. Storytelling is defined in phases for its realization:</p> <ul style="list-style-type: none"> – the choice of objectives and target; – definition of timing, availability of people involved and eventual possibility of working in group; – realization; – audience feedback.
<i>Objective of application of the tool/technique</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Policy formulation <input checked="" type="checkbox"/> Project idea <input type="checkbox"/> Programme development <input type="checkbox"/> Project definition <input type="checkbox"/> Programme implementation <input type="checkbox"/> Project implementation
<i>Results and products of the</i>	Thanks to storytelling it is possible to translate complex concepts and data in order to be easily understandable for audiences that would not normally reach them in an

<i>tool/technique application</i>	automatic way.				
<i>Level of stakeholder /public involvement</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Inform <input checked="" type="checkbox"/> Consult <input type="checkbox"/> Involve <input type="checkbox"/> Collaborate <input type="checkbox"/> Empower				
<i>Engaged stakeholders in the process of tool/technique application</i>	Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries	
	<i>Other public department</i>	x	x		
	<i>Public Institutions</i>	x	x		
	<i>Non-profit organization</i>				
	<i>Trade unions</i>				
	<i>Enterprises and/or their representatives</i>	x	x	x	
	<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>	x	x	x	
	<i>Specific population target</i>				
	<i>Citizen</i>		x	x	
	<i>Scientific community (university, research institution)</i>	x	x	x	
<i>Specific strength</i>	Storytelling can convey the objective of a project in a simple, direct and emotional way. This method has the potential to let stakeholders and beneficiaries feel as they were part of the project.				
<i>Specific weaknesses</i>	Its efficacy is limited to the conceptualization of a project and to the communication of the results the project has achieved.				
<i>Time frame for application of tools and technique</i>	Minimum 20 minutes.				
<i>Skill required in order properly to apply the tool/technique</i>	Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced
	<i>Subject matter skills</i>				x
	<i>Facilitation skills</i>				x
	<i>Event organization skills</i>		x		
	<i>Project management skills</i>			x	
	<i>Other skills</i>				

SURVEY

<i>Description of the tool/technique</i>	<p>There may be different ways of conducting a survey. The telephone survey, is particularly used by companies specializing in large-scale marketing and opinion surveys. Not interested in deepening, but collecting opinions that emerge on the surface: for this reason it is composed of few questions, sometimes just one. In Cati (Computer Assisted telephone interview) the use of the telephone is associated with the computer: the interviewer reads the questions and types the answers, while the program manages the progress of the interview (for example, in the case of questions conditional) and automatically signals any inconsistencies between the answers.</p> <p>The online survey is a useful and quick survey tool consisting of a question and a set of question and a series of various possible responses.</p> <p>In some platforms the results of the survey (in terms of numbers) are processed automatically and displayed in real time in the displayed in real time in the square in the form of a histogram.</p> <p>When creating a survey, it is necessary to define</p> <ul style="list-style-type: none"> - the question, - the set of possible answers, - whether the question is a single-answer or multiple-answer question, and how many
--	---

	responses the user can give.																																								
<i>Objective of application of the tool/technique</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Policy formulation <input checked="" type="checkbox"/> Project idea <input checked="" type="checkbox"/> Programme development <input checked="" type="checkbox"/> Project definition <input checked="" type="checkbox"/> Programme implementation <input type="checkbox"/> Project implementation																																								
<i>Results and products of the tool/technique application</i>	The survey, in general, is an exploratory research tool aimed to ascertain a phenomenon and describe its characteristics, to detect opinions on specific topics and to "test the waters" to understand, for example, user needs. The results aim to provide an adequate cognitive support for a subsequent intervention aimed at resolving or at least address a specific problem.																																								
<i>Level of stakeholder /public involvement</i>	<input type="checkbox"/> Inform <input checked="" type="checkbox"/> Consult <input type="checkbox"/> Involve <input type="checkbox"/> Collaborate <input type="checkbox"/> Empower																																								
<i>Engaged stakeholders in the process of tool/technique application</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Stakeholder typology</th> <th>Organiser</th> <th>Direct participant</th> <th>Beneficiaries</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Other public department</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Public Institutions</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Non-profit organization</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Trade unions</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Enterprises and/or their representatives</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Specific population target</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Citizen</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Scientific community (university, research institution)</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table>	Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries	<i>Other public department</i>	x	x	x	<i>Public Institutions</i>	x	x	x	<i>Non-profit organization</i>	x	x	x	<i>Trade unions</i>	x	x	x	<i>Enterprises and/or their representatives</i>	x	x	x	<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>	x	x	x	<i>Specific population target</i>		x	x	<i>Citizen</i>		x	x	<i>Scientific community (university, research institution)</i>	x	x	x
Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries																																						
<i>Other public department</i>	x	x	x																																						
<i>Public Institutions</i>	x	x	x																																						
<i>Non-profit organization</i>	x	x	x																																						
<i>Trade unions</i>	x	x	x																																						
<i>Enterprises and/or their representatives</i>	x	x	x																																						
<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>	x	x	x																																						
<i>Specific population target</i>		x	x																																						
<i>Citizen</i>		x	x																																						
<i>Scientific community (university, research institution)</i>	x	x	x																																						
<i>Specific strength</i>	<p>CATI</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Is usefull when you want to survey a very large sample of individuals quickly. ✓ Is usefull when you want to obtain a statistically representative sample. ✓ Is usefull when you want to involve people who are far away in a short time. ✓ Is usefull when you have adequate economic resources. <p>ONLINE SURVEY</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Is usefull you have a very precise and defined question to propose. ✓ Is usefull the objective of the survey is clear and is part of a process that responds to a precise cognitive and/or operational objective. ✓ Is usefull in order to detect, in a rapid manner and at zero cost, personal opinions coming from many subjects. 																																								
<i>Specific weaknesses</i>	<p>CATI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Is not reccomended when you want to ask respondents long and complex questions. ✓ Is not reccomended if you need to explore certain issues in more detail. ✓ Is not reccomended when you do not have adequate financial resources. ✓ A specialized company should be used for sampling and implementation. <p>ONLINE SURVEY</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ When in-depth, non-standardized opinions/answers are desired. ✓ When the question is too general and/or the objective is not clear. ✓ When you want to capture the opinion of a specific target audience. 																																								
<i>Time frame for application of tools and technique</i>	<p>CATI</p> <p>The CATI survey should never exceed 15 minutes: in general, questions should be few, concise and basic, and responses should present a small number of alternatives. The total duration of the survey process varies depending on the objectives of the research.</p> <p>ONLINE SURVEY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparation: 1 week • Process: depending on objective. 																																								

	<ul style="list-style-type: none"> Reporting: instant and automatic. 				
<i>Skill required in order properly to apply the tool/technique</i>	Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced
	<i>Subject matter skills</i>				X
	<i>Facilitation skills</i>		X		
	<i>Event organization skills</i>			X	
	<i>Project management skills</i>			X	
	<i>Other skills (statistical)</i>				X

TECHNOLOGY FESTIVAL

<i>Description of the tool/technique</i>	<p>A technology festival is a large and easily accessible public event around a clearly defined central topic. It is intended as a means to achieve a comprehensible and broader dialogue on complex and controversial socio-political issues, which have many facets. Public debates on scientific and technological issues can be improved in level and enriched in content by organising such a festival. Visitors to such a festival are given the opportunity to immerse themselves in the various aspects of the subject within a limited time period. A festival consists of a balanced mix of information, entertainment and activities that help to strengthen public knowledge and opinion.</p> <p>A technology festival is ideally suited for complex subjects that require more active involvement of the general public. It gives people a neutral overview of a problem and an idea of the richness and scope of the subject, the different possible perspectives and the diverse ways in which a modern society already deals with the subject in daily life, but also in politics, the arts, the media...</p> <p>It is important to shape the festival idea: visitors should have the choice to participate in different parts of the programme. Moreover, all these parts must be independent in terms of content, because the possibility exists that not all activities can be attended by everyone who would like to, due to different constraints (space, programme...).</p>			
<i>Objective of application of the tool/technique</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Policy formulation <input type="checkbox"/> Project idea <input type="checkbox"/> Programme development <input type="checkbox"/> Project definition <input type="checkbox"/> Programme implementation <input type="checkbox"/> Project implementation			
<i>Results and products of the tool/technique application</i>	<p>The programme of a festival should be busy and extensive. Visitors choose their own programme from a plethora of activities. This means that very probably not all parts of the programme can be attended. Choices have to be made. Some examples of technology festivals lasted a whole day. They started in the afternoon and lasted until midnight or later. However, the activities can also be spread over a whole week.</p> <p>The location is also an important choice. All activities can be organised in one place or they can be spread over several locations within a town or even in different cities of the country. If the organizing institution or a partner organisation is spread all over the country, the festival can also be organised on a national scale.</p>			
<i>Level of stakeholder /public involvement</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Inform <input type="checkbox"/> Consult <input type="checkbox"/> Involve <input type="checkbox"/> Collaborate <input type="checkbox"/> Empower			
<i>Engaged stakeholders in the process of tool/technique application</i>	Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries
	<i>Other public department</i>	X		
	<i>Public Institutions</i>	X		
	<i>Non-profit organization</i>	X		
	<i>Trade unions</i>	X		
	<i>Enterprises and/or their representatives</i>	X		
	<i>Other societal representatives (including informal or unorganized)</i>	X	X	X

	<i>group)</i>				
	<i>Specific population target</i>			x	x
	<i>Citizen</i>			x	x
	<i>Scientific community (university, research institution)</i>	x		x	x
<i>Specific strength</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A festival is not a suitable means of substantially deepening public and political discussion, but it can certainly stir up an ongoing or stalled discussion. ✓ A festival can also support the political decision-making process, but a substantial part of the programme must have been developed for this purpose. ✓ A technology festival can be used to involve a large and diverse group of interested citizens (approximately 1,000 visitors) in a subject, to give a complete overview of a complex and controversial subject with multiple facets to exchange knowledge on the subject, ✓ when the topic affects the daily life of the visitors in one way or another, ✓ when a lot of information is already available ✓ when different points of view can be easily delineated and presented ✓ when different disciplines have already dealt with the topic (politicians, experts, producers, consumers, stakeholders, ethicists, artists), ✓ to give the organisation behind the festival more visibility and a positive image. 				
<i>Specific weaknesses</i>	<p>A technology festival is less useful in the following cases:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ If the ultimate goal is to influence decision-making, ✓ if the ultimate goal is to deepen the discussion, ✓ if the budget is too tight, ✓ if the number of contributors is limited, ✓ if the location is not suitable for a large-scale programme, ✓ if the subject is one-dimensional, reserved for a limited number of citizens or not controversial enough, ✓ if the subject is not on the political or social agenda and is unlikely to be discussed there. 				
<i>Time frame for application of tools and technique</i>	Organising a festival is a very complex and time-consuming process. The preparation time depends on many factors, including experience, competence, controversial nature of the issue, duration of the project, size of the festival, etc. The organisation should preferably be started a year before the festival.				
<i>Skill required in order properly to apply the tool/technique</i>	Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced
	<i>Subject matter skills</i>		x		
	<i>Facilitation skills</i>			x	
	<i>Event organization skills</i>				x
	<i>Project management skills</i>		x		
	<i>Other skills</i>				

WALKING MEETING

<i>Description of the tool/technique</i>	<p>Recent research finds that the act of walking leads to increases in creative thinking. This certainly supports the usefulness of walking meetings. Plenty of anecdotal evidence also suggests that walking meetings lead to more honest exchanges with employees and are more productive than traditional sit-down meetings.</p> <p>In particular, neighbourhood walks or field trips are used mostly in the urban or environmental field, they allow technicians and experts to know and value the tacit knowledge and points of view of whom lives in a territory that they do not know and can hardly grasp, and to the inhabitants to get in touch with the skills and data in their possession of technicians and experts. . It involves one or more walks or visits, during the which small groups of residents (10-30) lead the technicians and experts in the area of interest, accompanying the walk with stories, questions, and sharing observations and perceptions regarding the topic under discussion; any people encountered along the way are also invited to provide information and contributions, and / or to join the group. At the end of the walk, usually, the group of participants is gathered in a room for jointly elaborate the conclusive considerations relating to the experience carried out e they are offered a buffet.</p>
<i>Objective of</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Policy formulation

<i>application of the tool/technique</i>	<input type="checkbox"/> Project idea <input checked="" type="checkbox"/> Programme development <input checked="" type="checkbox"/> Project definition <input checked="" type="checkbox"/> Programme implementation <input type="checkbox"/> Project implementation																																								
<i>Results and products of the tool/technique application</i>	A walking meeting is simply that: a meeting that takes place during a walk instead of in an office, boardroom, or coffee shop where meetings are commonly held.																																								
<i>Level of stakeholder /public involvement</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Inform <input checked="" type="checkbox"/> Consult <input type="checkbox"/> Involve <input type="checkbox"/> Collaborate <input type="checkbox"/> Empower																																								
<i>Engaged stakeholders in the process of tool/technique application</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Stakeholder typology</th> <th>Organiser</th> <th>Direct participant</th> <th>Beneficiaries</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Other public department</i></td> <td>x</td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Public Institutions</i></td> <td>x</td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Non-profit organization</i></td> <td>x</td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Trade unions</i></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Enterprises and/or their representatives</i></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i></td> <td>x</td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Specific population target</i></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Citizen</i></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Scientific community (university, research institution)</i></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries	<i>Other public department</i>	x		x	<i>Public Institutions</i>	x		x	<i>Non-profit organization</i>	x		x	<i>Trade unions</i>		x		<i>Enterprises and/or their representatives</i>		x		<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>	x		x	<i>Specific population target</i>		x		<i>Citizen</i>		x		<i>Scientific community (university, research institution)</i>		x	
	Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries																																					
	<i>Other public department</i>	x		x																																					
	<i>Public Institutions</i>	x		x																																					
	<i>Non-profit organization</i>	x		x																																					
	<i>Trade unions</i>		x																																						
	<i>Enterprises and/or their representatives</i>		x																																						
	<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>	x		x																																					
	<i>Specific population target</i>		x																																						
	<i>Citizen</i>		x																																						
<i>Scientific community (university, research institution)</i>		x																																							
<i>Specific strength</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Increase in Creativity. Research has shown that walking meetings increase creativity by 81-100%, specifically “divergent thinking,” which is a type of thinking that allows for a person to let go of the world they currently work in and think freely and openly. If you often feel stuck trying to solve a problem, you might quickly find a solution by changing your scenery and surrounding yourself with nature. ✓ Boosted Productivity. Getting away from your desk and office minimizes the disruption that occurs in the office by 100%. Walking in nature can help reduce mental fatigue and restore the pathways to attention and focus. It should be noted that it does not support convergent thinking or focused work so it’s not right for all meetings. ✓ Improved Wellbeing and Health. While you are allowing your mind to think in new and exciting ways, you can also improve your overall health. Exercise can improve mental health, particularly depression, stress, and anxiety. Walking also has physical health benefits for cardiovascular health, weight loss, and diabetes. 																																								
<i>Specific weaknesses</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ The rain. Few things are more changeable than the British weather, so you can’t rely on the sun shining for the duration of a meeting. You wouldn’t gamble your business’s success on a whim? So why gamble on a meeting’s success on something as coquettish as the UK’s weather? Having a halfway compromise, such as an out-of-office meeting staged in a marquee or outdoor covered terrace may be the solution. More and more hotels are cashing in on this trend. ✓ The cold. If you’re focused on the job in hand, why let a sudden plunge in the barometer’s mercury endanger your meeting’s success when you could be sat in a warm, centrally-heated office? If you do persist with an outdoor venue, why not try a belt-and-braces approach by pre-booking an indoor location just in case the elements conspire against Plan A. ✓ Worry. Your agenda should have enough to occupy you without having to worry about constantly checking weather to see if your intended outdoor meeting will be dry and warm enough. ✓ They’re not on the guest list. In an office with a shut or even locked door, you are securely confined to the invited guests. An outdoor meeting can’t guarantee this. Wasps, ants, bees, birds and many other wild creatures will be only too happily oblivious to gatecrash your meeting, especially if there is food on the agenda. This could create a bad impression. 																																								

	✓ Legal issues. Some venues require a permit to stage outdoor meetings. So check with your local authority first.																														
<i>Time frame for application of tools and technique</i>	Even 10 minutes or 1-2 hours.																														
<i>Skill required in order properly to apply the tool/technique</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Skills</th> <th>No required</th> <th>Basic</th> <th>Intermediate</th> <th>Advanced</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Subject matter skills</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Facilitation skills</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Event organization skills</i></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Project management skills</i></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Other skills</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced	<i>Subject matter skills</i>				x	<i>Facilitation skills</i>			x		<i>Event organization skills</i>		x			<i>Project management skills</i>		x			<i>Other skills</i>				
Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced																											
<i>Subject matter skills</i>				x																											
<i>Facilitation skills</i>			x																												
<i>Event organization skills</i>		x																													
<i>Project management skills</i>		x																													
<i>Other skills</i>																															

WORLD CAFÉ

<i>Description of the tool/technique</i>	<p>World Café is a method conducted in a workshop format which follows the principle of a good conversation, where anybody is able to talk about things that matter to them. The method design is based on the normative assumption that people already have within them the wisdom and creativity to confront even the most difficult challenges. World Café can be modified to meet a wide variety of needs. Specifics of context, numbers, purpose, location, and other circumstances are factored into each event's unique invitation, design, and question choice, but the following components form the basic model.</p> <ul style="list-style-type: none"> - The setting should create an environment which is most often modelled like a café (including round tables with 4 or 5 chairs). - The host should begin with a welcome and an introduction in the process and the "Café Etiquette". - A World Café process begins with the first of three or more twenty-minute rounds of conversation for the small group seated around a table. After the first round each member of the small groups moves to another table. One person will stay at the table and is a table host for the next round and briefly fills them in on what happened in the previous round. - Each round of a World Café is prefaced with a question designed for the specific context and desired purpose of the session. - After the small groups, the participants are invited to share results from their conversations with the rest of the whole group. These results are reflected visually in a variety of ways, most often using graphic recorders in the front of the room. <p>Summed up, a World Café follows seven core design principles: (1) Set the Context; (2) Create Hospitable Space; (3) Explore Questions That Matter; (4) Encourage Everyone's Contribution; (5) Cross-Pollinate and Connect Diverse Perspectives; (6) Listen Together for Patterns, Insights, and Deeper Questions; and (7) Harvest and Share Collective Discoveries.</p>
<i>Objective of application of the tool/technique</i>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Policy formulation <input checked="" type="checkbox"/> Project idea <input checked="" type="checkbox"/> Programme development <input checked="" type="checkbox"/> Project definition <input checked="" type="checkbox"/> Programme implementation <input checked="" type="checkbox"/> Project implementation
<i>Results and products of the tool/technique application</i>	<p>A main result is graphic recording, which involves capturing people's ideas and expressions in words, images and colour. This documentation is created by the participants of the World Café. It allows the group's collective work to be shared with others as a framework and guide. A further analysis is the basis for written and visual documentation of the methods results and recommendations. A personal presentation of these outcomes in the workshop provides the platform for a discussion of their practical consequences and implementation.</p> <p>World Cafés can create results to generate new ideas, to enable joint decision-making on key strategic issues, to discover new ways for collaboration, to reflect on the implications of a complex issue and in identifying specific step(s) for further exploration and implementation.</p>

<i>Level of stakeholder /public involvement</i>	<input type="checkbox"/> Inform <input checked="" type="checkbox"/> Consult <input checked="" type="checkbox"/> Involve <input checked="" type="checkbox"/> Collaborate <input type="checkbox"/> Empower				
<i>Engaged stakeholders in the process of tool/technique application</i>	Stakeholder typology	Organiser	Direct participant	Beneficiaries	
	<i>Other public department</i>	X	X	X	
	<i>Public Institutions</i>	X	X	X	
	<i>Non-profit organization</i>	X	X	X	
	<i>Trade unions</i>	X	X	X	
	<i>Enterprises and/or their representatives</i>	X	X	X	
	<i>Other societal representatives (including informal or unorganized group)</i>	X	X	X	
	<i>Specific population target</i>		X	X	
	<i>Citizen</i>		X	X	
	<i>Scientific community (university, research institution)</i>	X	X	X	
<i>Specific strength</i>	The World Café is a method for collaborative learning and knowledge evolution. It is one path for stimulating conversation about questions that matter to participants, especially in large group settings.				
<i>Specific weaknesses</i>	Depending on the flexibility and the future perspective of the method, it is not possible to plan any results or a strict agenda.				
<i>Time frame for application of tools and technique</i>	Organization : 1 – 4 months before the workshop; Data analysis: 2-4 weeks; Feedback/Information of results: 1-2 weeks; Preparation of materials: 1-2 weeks.				
<i>Skill required in order properly to apply the tool/technique</i>	Skills	No required	Basic	Intermediate	Advanced
	<i>Subject matter skills</i>		X		
	<i>Facilitation skills</i>				X
	<i>Event organization skills</i>				X
	<i>Project management skills</i>		X		
<i>Other skills</i>					

LINEE GUIDA PER L'IMPLEMENTAZIONE DI PROCESSI PARTECIPATIVI NEI PIANI DI AZIONE PREVISTI DAL PROGETTO DIALOG

PRESENTAZIONE

Risulta sempre più necessario, anche nei nostri contesti territoriali, pur così maturi di consapevolezza e ricchi di sperimentazioni e di buone pratiche, agire nella prospettiva di una efficace innovazione sociale.

Una innovazione quindi promossa per fini sociali e da parte di attori sociali.

Questo soprattutto per rendere efficaci, economici e funzionali gli interventi pubblici destinati alla coesione economica, sociale e territoriale.

Produrre innovazione sociale può voler dire, come per noi, attori e partner del progetto DIALOG, attivare anche delle strategie di sviluppo quali “reagenti” di promozione e miglioramento delle condizioni generali di vita delle donne e degli uomini che vivono in comunità territoriali che stanno percependo in maniera sensibile i fenomeni della crisi demografica, del decadimento ambientale, della sfida digitale e della povertà strutturale. Fenomeni non nuovi ma che assumono caratteristiche e ritmi sempre più sfidanti per pubbliche amministrazioni che mirano alla cura dei bisogni dei propri cittadini.

Nell’ambito del progetto INTERREG EUROPE DIALOG abbiamo prodotto dei buoni capisaldi di innovazione sociale, attraverso un percorso che si è realizzato nelle fasi e momenti di seguito sintetizzati schematicamente.

Il progetto INTERREG EUROPE DIALOG

Il progetto è iniziato il 1 agosto 2019.

La prima fase del progetto è stata dedicata allo scambio di esperienze, peer review e alla realizzazione dei prodotti intellettuali del progetto necessari per l’attuazione dei piani d’azione sperimentali nella seconda fase. La prima fase, strutturata originariamente in quattro semestri è stata articolata, a causa della pandemia covid 19, in ulteriori 2 semestri, per consentire la realizzazione adeguata delle attività programmate e le visite di studio in loco.

Durante la prima fase è stata anche attuata un’azione pilota di trasferimento dell’innovazione dal nuovo partner Federazione trentina della cooperazione (Italia) e la Camera di commercio e industria di Vratsa (Bulgaria), volta a rendere fruibili alcuni elementi del modello cooperativo trentino anche nel contesto bulgaro.

Per semestri le azioni sono state articolate come di seguito:

Primo semestre (agosto 2019 – gennaio 2020)

Il progetto è stato avviato ufficialmente con il kick off meeting di Trento.

Durante questo meeting i partner di progetto, hanno discusso in merito alle buone pratiche di dialogo sociale e agli strumenti e metodi per il coinvolgimento degli stakeholder oltre all’approvazione dell’accordo di partenariato.

I partner hanno identificato gli “attori chiave” da coinvolgere nelle attività progettuali in ragione delle buone pratiche di innovazione sociale derivanti da strumenti di partecipazione e coinvolgimento attivo dei cittadini nelle decisioni politiche ad elevato livello di innovazione sociale. Questo si è tradotto anche nell’individuazione delle buone pratiche che sono state oggetto di peer review nei semestri successivi.

Secondo e terzo semestre (febbraio 2020 – febbraio 2021)

Si è dovuto procedere ad una radicale revisione progettuale a causa della pandemia da covid 19.

Il semestre doveva essere dedicato alle visite studio nei diversi Stati partner del progetto.

Tuttavia in conseguenza dell’impossibilità degli spostamenti si è proceduto in via sperimentale alla realizzazione di “peer review online”. Ne sono state attuate 7.

Durante le peer review si è provveduto ad individuare i casi di studio pertinenti a politiche innovative di dialogo sociale, che avessero le caratteristiche per essere assunte quali buone pratiche europee in materia.

I requisiti richiesti sono stati:

- essere azioni efficaci in termini di raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- risultare efficienti in termini di rapporto costi/ benefici;
- essere innovative e poter essere rimodellate/adattate in contesti differenti;
- risultare di elevata qualità.

Quarto semestre (febbraio 2021 – luglio 2021)

Il comitato scientifico di progetto, sulla base dei casi di studio presentati, ha steso un documento di benchmarking ovvero una sintesi comparativa dei diversi casi di studio presentati indicandone i punti di forza e di debolezza sulla base di indicatori condivisi (esito fra l’altro di 148 questionari compilati dai partner e dagli stakeholder territoriali).

Per rafforzare le capacità di lettura e interpretazione dei singoli casi di studio è stata poi organizzata una trilogia di seminari online sui metodi e strumenti di comunicazione con un esperto dell’Università degli Studi di Padova.

Infine, il comitato scientifico ha presentato una bozza del modello pertinente ai metodi di partecipazione codificati e condivisi in partenariato, uno dei documenti di questa pubblicazione e “base” per la progettazione dei singoli action plan per territorio.

Quinto semestre (agosto 2021 – gennaio 2022)

Il modello definito e condiviso è stato presentato da ciascun partner nel corso di specifici workshop con i propri stakeholder locali al fine di presentare i riferimenti scientifici per l’ideazione dei piani d’azione.

Il segretariato generale di Interreg ha quindi validato i casi di studio presentati identificando quelli che possono essere qualificate quali buone pratiche innovative sul dialogo sociale a livello europeo. Ne sono state riconosciute complessivamente 10.

Sesto semestre (febbraio 2022 – luglio 2022)

In questa fase sono state realizzate le visite di studio in loco, approfondendo e dibattendo, anche con gli attori locali, contenuti e portata delle buone pratiche riconosciute e validate individuate dal segretariato di Interreg (4 visite di studio: Ghent in Belgio, Toledo in Spagna, Trento in Italia e Vratsa in Bulgaria).

In occasione dell’ultima visita a Vratsa è stato realizzato anche il meeting finale. Durante questo momento i partner hanno approvato un ulteriore documento elaborato dal comitato scientifico ovvero le linee guida sui modelli e metodi di partecipazione.

I prodotti

I prodotti del processo realizzato sono, come si è visto, numerosi e spaziano dall’evoluzione delle sensibilità e delle competenze/saperi istituzionali fino alla costruzione di veri e propri “materiali di lavoro” cioè dei toolkit metodologici, strumentali, procedurali che potrebbero rendere fluidi, efficaci e funzionali i processi di partecipazione dei cittadini e stakeholder sociali, ai processi decisionali.

In questa pubblicazione vengono resi “disponibili” in particolare due strumenti già citati e caratterizzano i percorsi realizzati e la sua validità:

IL MODELLO SUI PROCESSI E METODI PARTECIPATIVI;
LE LINEE GUIDA PER L’IMPLEMENTAZIONE DEI PROCESSI.

Il modello sui processi e metodi partecipativi

Il modello presentato rivede ed integra l’approccio introdotto con il documento di progetto denominato “Documento di sintesi sul benchmarking delle buone pratiche” e si basa da un lato su una attenta analisi della letteratura in materia e dall’altro sui suggerimenti forniti dai partner e dai risultati delle loro sperimentazioni. Ne scaturisce un quadro delle opzioni di partecipazione degli stakeholder che si basa sui seguenti elementi chiave:

- background concettuale generale;
- rationales di partecipazione;
- il modello;
- il coinvolgimento degli stakeholder.

L’allegato al documento contiene i report redatti in ordine alle indagini condotte da ciascun partner; report che hanno contribuito a perfezionare il modello di cui trattasi.

Linee guida per l’implementazione di processi partecipativi

Le linee guida tendono a proporre un metodo e delle indicazioni operative per l’avvio e la gestione di politiche, piani o programmi che, attraverso una partecipazione proattiva dei potenziali stakeholder, siano in grado di sostenere processi e prodotti innovativi sotto il profilo economico, sociale e culturale nei diversi contesti locali di attuazione.

Le linee guida sono strutturate in due parti. Nella prima, si riprende il background concettuale ed esperienziale che ha guidato il lavoro di confronto e scambio di esperienze, fino a consentire la definizione di alcuni “principi guida” per una azione pubblica pienamente efficace. Nella seconda, si descrivono le fasi operative che si propongono per funzionali processi partecipativi. Le metodologie e gli strumenti proposti sono da intendersi ovviamente non tanto come forme esclusive e rigide di “pratiche”, quanto piuttosto come dei riferimenti da cui individuare e “ritagliare” possibili strategie, da impostare “su misura”, per coinvolgere stakeholder e cittadini in processi partecipativi nei diversi contesti territoriali, che si differenziano per storia, cultura, tradizioni e impostazioni istituzionali.

Le linee guida sono infine corredate da un catalogo, dove, per ciascun metodo/strumento/dispositivo/tecnica si schematizzano la descrizione, le possibili principali aree e contesti di applicazione, i risultati che possono produrre, il grado di coinvolgimento degli stakeholders e le loro necessarie caratteristiche, i punti di forza e di caduta, le tempistiche necessarie e le competenze richieste a coloro che li applicano.

La disseminazione e la scalabilità

Una volta “costruita” l’innovazione sociale, come pensiamo di aver fatto nel corso degli ultimi anni di impegno progettuale, questa deve poi essere “disseminata” trasversalmente.

Si tratta di un vincolo di progetto ed anche di un imperativo per i suoi partner.

Troppe volte si è assistito a dei buoni risultati di progettazioni europee che poi non hanno avuto l'impatto che meritavano.

Per essere compresi, discussi, condivisi e radicarsi i portati innovativi di progettazioni complesse devono essere RESI DISPONIBILI alla generalità degli attori e questo è il compito assegnato a questa pubblicazione.

Ovviamente per evitare poi che l'innovazione rimanga confinata in contesti limitati e limitanti deve essere "scalata".

Per scalabilità di una innovazione sociale si intende "il momento in cui un progetto raggiunge il livello di sviluppo pianificato e può quindi essere implementato su scala maggiore"¹¹.

In relazione alle tipologie di scalata, alcuni autori¹² suggeriscono tre imprescindibili modalità di "scalare" le innovazioni sociali: scaling out, scaling up e scaling deep.

La prima è riferibile alla capacità di disseminare innovazione sociale in altre aree geografiche (innovazione replicabile);

la seconda si riferisce alla possibilità che l'innovazione sociale abbia un impatto e produca cambiamenti istituzionali e politici (modificazione delle cosiddette "regole del gioco");

la terza influenza infine "i cuori e le menti" delle persone coinvolte, producendo delle trasformazioni in termini di valori, credenze, abitudini, relazioni (cambiamento culturale).

Pensiamo di aver generato processi scalabili durante l'attuazione del progetto DIALOG e di concorrere alla sua implementazione, anche con la pubblicazione che vi trovate fra le mani.

1. PREMESSA

Le Linee Guida, di seguito presentate, hanno la finalità di **fornire un metodo e delle indicazioni operative per l'avvio e la gestione di politiche, piani o programmi** che, attraverso una partecipazione proattiva dei potenziali stakeholder (includendo in questo ambito anche i destinatari), siano in grado di sostenere processi e prodotti innovativi sotto il profilo sociale nei diversi contesti locali di attuazione. Queste linee guida, nel basarsi sui risultati delle attività condotte nel progetto DIALOG¹³, in particolare assumono a riferimento il "*Modello sui processi e metodi partecipativi (Dialog Model on participatory processes and methods)*" specificatamente messo a punto e oggetto di apprezzamento e revisione sulla base del confronto condotto dai Partner del progetto con gli stakeholder locali.

Più nello specifico, le Linee guida consentono di:

- ↘ fornire indicazioni e suggerimenti operativi agli attori coinvolti nella progettazione e attuazione dei Piani di Azione che i Partner di DIALOG attiveranno nella seconda fase del progetto che si conclude a giugno 2023;
- ↘ contribuire al dibattito in corso su metodi e pratiche dei processi partecipativi, traducendo in indicazioni operative i risultati delle ricerche realizzate "sul campo" nei diversi paesi partner del progetto DIALOG;
- ↘ rappresentare una "cassetta degli attrezzi" a disposizione di enti pubblici, enti del Terzo settore, stakeholder e cittadini in un contesto in cui è sempre più diffusa la consapevolezza che il coinvolgimento dei diversi attori nei processi partecipativi è uno strumento efficace nella realizzazione di politiche, piani o progetti finalizzati a raggiungere una maggiore inclusività sociale e una più elevata sostenibilità economica e ambientale.

Le Linee guida sono articolate in una *prima parte*, che riprende il *background* concettuale che ha ispirato il lavoro di DIALOG e i principi guida per una più efficace partecipazione pubblica, e in una *seconda parte* che descrive le fasi operative del processo partecipativo. In particolare, per ciascuna delle fasi identificate sono individuati gli *step* necessari e una serie di metodi e strumenti che ciascun Partner può utilizzare e selezionare per i propri Piani di Azione (Action Plan), in relazione alle differenti tipologie di intervento, alle caratteristiche dei territori (geografiche, politiche, ecc.) e del tessuto sociale (tipologie di istituzioni presenti, caratteristiche socio-demografiche degli stakeholder coinvolti, ecc.) interessati da ciascun Piano.

Le metodologie e gli strumenti proposti nelle Linee guida sono da intendersi non tanto come forme esclusive di "pratiche" (nella realtà sono in continuità tra loro e sono miscelabili in molti modi), quanto piuttosto come **modalità per individuare e "ritagliare" possibili strategie di coinvolgimento di stakeholders e cittadini in processi partecipativi a seconda dei contesti, degli ambiti di intervento, delle fasi dell'intervento (progettazione, implementazione o valutazione)**. Vi è infatti la consapevolezza che vi sia una varietà di culture e di approcci alla partecipazione degli stakeholder e della società civile. Non esiste un unico "modo" per fare coinvolgimento pubblico: ciò che funziona in un posto non funzionerà necessariamente da qualche altra parte. I metodi standardizzati di partecipazione degli stakeholder possono risultare inappropriati e

11 N. Bolzan, Public speaking e presentazioni efficaci. Organizzare speech di successo grazie a parole, emozioni e comunicazione non verbale, Edizioni Dario Flaccovio – 2021.

12 D. Riddel & M.L. Moore, Scaling out, Scaling up, Scaling deep: Advancing systemic social innovation and the learning process to support it, Journal of Corporate Citizenship, 2015

13 Per approfondimenti sul progetto DIALOG si rimanda al sito internet: <https://projects2014-2020.interregeurope.eu/dialog/>.

inefficaci perché le condizioni sociali, economiche e politiche variano da un contesto all'altro. **Ogni Partner, a seconda delle diverse “sfide” con cui si confronta negli Action Plan, potrà adattare il metodo e scegliere gli strumenti maggiormente idonei alle circostanze.**

Le Linee guida sono, inoltre, corredate da un catalogo, allegato al documento, dove per ciascun metodo/strumento indicato è presente una scheda contenente:

- la **descrizione** dello strumento/tecnica;
- le **opportunità di applicazione** dello strumento/tecnica **ad una specifica fase di un intervento** (es. idea progettuale, definizione progetto/programma, attuazione progetto/programma);
- i **risultati** e i **prodotti** che conseguono dall'applicazione dello strumento/tecnica;
- il **livello di coinvolgimento degli stakeholder/destinatari** (informare, consultare, coinvolgere, collaborare, empower);
- le **tipologie di stakeholder coinvolti** nel processo di applicazione dello strumento/tecnica;
- i **punti di forza e di debolezza** specifici dello strumento/tecnica;
- il **lasso di tempo** più adeguato all'applicazione dello strumento/tecnica;
- le **competenze richieste** per applicare correttamente lo strumento/tecnica (es. competenze in materia, capacità di facilitazione, capacità di gestione del progetto, ecc.).

2. BACKGROUND CONCETTUALE

Prima di procedere all'illustrazione della proposta metodologica è utile richiamare brevemente alcuni elementi del quadro teorico di riferimento e dei principali risultati emersi nelle indagini di campo condotte nell'ambito del progetto DIALOG. A questo proposito è opportuno evidenziare che la finalità del progetto DIALOG è rappresentata dal rafforzamento dell'efficacia e della sostenibilità delle iniziative (politiche o progetti) di innovazione sociale attraverso l'implementazione di un processo capace di coinvolgere, in tutte le sue fasi di attuazione (dalla progettazione all'implementazione alla valutazione), gli stakeholder locali più rilevanti per il buon esito dell'iniziativa. Alla base di DIALOG c'è, infatti, l'ipotesi che **il coinvolgimento degli stakeholder** (singoli, gruppi o parti sociali che ne rappresentano settori e interessi) **abbia un importante impatto positivo nello sviluppo e nell'attuazione di politiche e 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 informazioni dai cittadini e dagli utenti/consumatori. Ciò implica che gli stakeholder sono coinvolti nel processo decisionale e di conseguenza anche a livello operativo. Il loro coinvolgimento si situa sia all'interno della deliberazione o presa di decisione, sia nella trasformazione di quell'atto in una attività strutturata, sia in attività realizzative concrete durante la fase di attuazione. 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 partner sociali che ne rappresentano settori e interessi.

L'importanza del coinvolgimento degli stakeholder è inoltre ribadita *nell'art. 6, comma 2 del Regolamento Comune dei Fondi Strutturali, che afferma come il partenariato, in base al multi-level governance principle and a bottom-up approach, deve essere coinvolto “[...] in tutte le attività di preparazione, attuazione monitoraggio e valutazione dei programmi [...]”.*

L'art. 8 del Reg. FSE+ 2021-27 amplia, nello specifico, l'ambito d'intervento del partenariato richiedendo agli Stati Membri l'impegno a garantire “una adeguata partecipazione delle parti sociali e delle organizzazioni della società civile alla realizzazione di politiche per l'occupazione, l'istruzione e l'inclusione sociale sostenute dalla componente del FSE+ in regime di gestione concorrente”. Indicazioni ribadite dal Codice europeo di condotta sul partenariato che, valido anche per la programmazione 2021-2027, prevede che “l'attuazione efficace di un partenariato dovrebbe essere garantita dal rafforzamento della capacità istituzionale dei partner pertinenti attraverso attività di sviluppo delle capacità dirette alle parti sociali e alle organizzazioni che rappresentano la società civile che sono coinvolte nei programmi” e che deve essere “facilitato lo scambio di esperienze e l'apprendimento reciproco, in particolare attraverso l'istituzione di una comunità di prassi sul partenariato [...]”.

È questo tipo di partecipazione che d'altra parte sta alla base di un dialogo sociale effettivo, segnando l'implicazione 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 l'istituzione intende perseguire 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 a attraverso i tradizionali canali politici formali.

Il dialogo sociale è fondamentale qualora si persegua 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 che 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 così 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 atteggiamento e comportamento anche da parte degli attori che, mentre intervengono, producono sempre interazioni reciproche che fortificano e rilanciano l'innovazione sociale.

In questo quadro è utile, 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 al tempo stesso essa può essere, 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 sua distribuzione 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 così il dialogo sociale meno comprendente 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.

D'altra parte la partecipazione può assumere diversi connotati. Secondo la letteratura¹⁴, è possibile individuare quattro possibili tipologie, che non necessariamente si escludono reciprocamente:

- **Strumentale**, quando la partecipazione mira ad aumentare la legittimazione sociale delle decisioni, ripristinare la credibilità pubblica, allontanare i conflitti e limitare le sfide future. Generalmente, sono coinvolti coloro che hanno il potere di bloccare le decisioni politiche e coloro che sono ritenuti necessari all'attuazione di tali decisioni. Gli obiettivi delle politiche pubbliche non sono generalmente aperti alla discussione, mentre lo sono (in misura minore o maggiore) solo alcuni dettagli. I punti di vista degli stakeholders sono recepiti solo se consentono un'attuazione regolare delle decisioni.
- **Legalistica**, quando la partecipazione è attuata a solo quando e perché richiesta (il caso ad esempio quello dei regolamenti dei Fondi strutturali dell'UE). In questo caso è frequente il fatto che l'obbligo procedurale sia l'unico motivo per cui la partecipazione viene realizzata. Questa logica è simile alla tipologia strumentale, in cui il rispetto delle regole è considerato necessario per condurre in tutte le sue fasi il processo partecipativo. In mancanza, tuttavia, di altri driver strumentali, che ne motivano l'attuazione, è probabile che il processo realizzato sia realizzato solo formalmente senza alcun effettivo assorbimento dei risultati.
- **Sostanziale**, quando il contributo di persone non esperte nel processo partecipativo fa emergere,

14 Si veda, ad esempio: Pisano U., Lange L.K., Lepuschitz K. and Berger G. (2015), *The role of stakeholder participation in European sustainable development policies and strategies*, ESDN Quarterly Report N. 39.

problemi e soluzioni che erano sfuggiti agli esperti che hanno definito la policy /progetto. In questo caso la partecipazione consente di aumentare l'ampiezza e la profondità delle informazioni e quindi di migliorare la qualità delle decisioni. A differenza della tipologia strumentale, gli obiettivi politici possono essere modificati in termini anche radicali.

- **Normativa**, quando la partecipazione si ispira pienamente agli ideali democratici. Si vuole, grazie alla partecipazione, contrastare l'influenza di interessi consolidati e consentire a tutti coloro che sono interessati da una decisione di esprimere la loro influenza.

Le tipologie suddette possono differenziarsi rispetto all'adozione di diverse forme di collaborazione come:

- ✓ **la co-creazione** in cui tutti i partecipanti influenzano il processo e il suo risultato (come ad esempio un programma, un progetto, ecc..). Le caratteristiche della co-creazione sono: il dialogo, il terreno comune, l'entusiasmo, la risolutezza e l'attenzione ai risultati. Le condizioni per una co-creazione di successo sono la disponibilità dei partecipanti ad un comportamento fondato sui principi di uguaglianza, reciprocità, apertura e fiducia. Queste condizioni sono soddisfatte al meglio in un processo strutturato ma creativo sotto la guida di un coach/supervisore del processo. È richiesta una disposizione alla correttezza dei partecipanti. La co-creazione è considerata particolarmente idonea per la risoluzione di problematiche complesse e nei casi nei quali si aspira a realizzare un effettivo cambiamento.
- ✓ **La democrazia deliberativa** definisce una modalità pubblica per l'assunzione di decisioni la cui caratteristica principale è rappresentata dalla raccolta di informazioni, dalla consultazione e dal confronto tra diverse opinioni. La finalità della democrazia deliberativa consiste nel pervenire ad una decisione politica attraverso il coinvolgimento attivo di un gruppo eterogeneo di cittadini (spesso un campione rappresentativo della popolazione, determinato mediante estrazione casuale) che, adeguatamente informati in anticipo sulle questioni di interesse la policy da attuare, hanno avuto il tempo necessario per discutere insieme la migliore soluzione possibile.-
- ✓ **La coproduzione** è una pratica volta a coinvolgere i cittadini nelle varie fasi che caratterizzano la definizione e fornitura di policy/servizi pubblici. Rispetto al tradizionale coinvolgimento dei cittadini limitato alla sola consultazione di un servizio già definito, la coproduzione interessa ed impegna i cittadini in tutte le fasi di una policy/servizio: dall'ideazione, alla progettazione, alla direzione e alla gestione. Una modalità di rapporto con i soggetti pubblici, quindi, del tutto alternativa a quella tradizionale che vede i cittadini esclusivamente come consumatori di policy/servizi concepiti e somministrati dalle autorità pubbliche di governo. Si fa presente che la coproduzione è possibile non solo nel settore pubblico ma anche nel settore privato e in quello senza scopo di lucro.

Le indagini condotte nell'ambito del progetto DIALOG hanno fatto emergere un consenso generale dei Partner nel ricorrere alla realizzazione di una strategia partecipativa di tipo sostanziale e caratterizzata da un approccio di collaborazione di tipo multi stakeholder per l'attuazione dei Piani di azione previsti per la seconda fase del progetto. Le principali ragioni che sottendono a questo approccio sono:

- ✓ **la convergenza sul principio "tutti interessati"**, ovvero tutti coloro che sono interessati da una decisione dovrebbero essere coinvolti in una certa misura nel processo che porta a tale decisione. Una esigenza motivata dal fatto che le questioni dei Piani legate all'economia, al lavoro, alla formazione, al sociale, come anche all'ambiente, hanno un grande impatto sulla vita quotidiana delle comunità interessate. Pertanto l'attuazione di processi partecipativi multi-stakeholder è considerata particolarmente utile.
- ✓ **le problematiche proposte dai Piani** di politica economica, lavorativa, formativa, sociale o ambientale sono spesso molto complesse ma, allo stesso tempo, estremamente adatte alla partecipazione in quanto realmente riferite all'ambiente di vita delle persone interessate, talché risultano particolarmente concrete e quasi tangibile alle persone. La partecipazione multi-stakeholder si dimostra particolarmente efficace in quanto consente ai cittadini di condividere le loro esperienze e prospettive.

In sintesi, i risultati dell'indagine svolta mostrano come i processi partecipativi siano ampiamente considerati utili nel produrre benefici. Come viene evidenziato in uno dei rapporti di indagine del progetto,¹⁵ *"... una buona strategia di collaborazione multi-stakeholder determina quanto bene funzionerà la base di supporto in determinate politiche [...]. È importante avere fin dall'inizio almeno una certa comprensione dei diversi punti di vista su un tema o una proposta. La consapevolezza di questi diversi punti di vista migliora assolutamente la qualità del processo decisionale e delle decisioni"*.

Il dialogo e la partecipazione sociale sono concetti multidimensionali che possono comprendere un'ampia varietà di specifici strumenti partecipativi. Tuttavia, esiste un insieme comune di benefici attesi da qualsiasi attività partecipativa, che può essere riassunto in termini di miglioramento:

- della qualità dei processi decisionali e di attuazione, attraverso il coinvolgimento di diversi punti di vista e la creazione di più soluzioni. In questo modo i responsabili delle politiche/progetti possono acquisire informazioni sui bisogni dei diversi stakeholder/destinatari. Inoltre i processi partecipativi possono rendere più facile accogliere interessi contrastanti e promuovere la cultura della collaborazione e del dialogo;
- dello scambio e della co-creazione della conoscenza, acquisendo così una migliore comprensione delle percezioni dei soggetti interessati e quindi delle sfide da affrontare. I cittadini o ai rappresentanti dei loro

15 Rapporto di indagine. Fiandre, a cura di *ESF Flanders con il supporto del Gruppo scientifico di Dialog*. Giugno 2021.

interessi, comprese le organizzazioni della società civile, hanno la possibilità di presentare le loro idee, punti di vista e pensieri su una questione politica, una strategia o un progetto e quindi di influenzare i processi decisionali e politici. Inoltre, ottengono informazioni aggiornate e approfondimenti su come vengono assunte le decisioni;

- della legittimità delle determinazioni che risultano da un processo partecipativo fondato su un percorso decisionale basato sul consenso. Ciò, nel comportare una maggiore equità e una maggiore accettabilità delle strategie e di misure politiche e/o progetti adottati, riduce tra l'altro la probabilità che i responsabili degli interventi si trovino di fronte a obiezioni e conseguenti reclami. Inoltre, la partecipazione può svolgere un ruolo importante nell'aumentare la fiducia delle parti interessate nell'amministrazione;
- dell'efficacia delle risposte politiche, promuovendo l'impegno tra le parti interessate e aumentandone la consapevolezza, le risorse e le interrelazioni.

Pur a fronte di una nozione di partecipazione degli stakeholder che, come si è riportato, incontra sempre di più accettazione e consenso, non esiste uno standard che costituisca un modello di "best practices" in questo campo. Non vi è un modo univoco per coinvolgere gli stakeholder: ciò che funziona in un posto non è detto che funzionerà in un altro. I metodi standardizzati di partecipazione delle parti interessate possono risultare inappropriati e inefficaci perché le condizioni sociali, economiche e politiche variano a seconda dei contesti.

Quindi, la partecipazione degli stakeholder non può essere vista come una tecnica specifica applicabile ovunque secondo un modello univoco, ma deve essere assunta come un principio generale, una strategia o un approccio che può essere applicato solo considerando le diverse specificità dei contesti di riferimento.

Per identificare quindi il livello appropriato di partecipazione pubblica, la domanda finale a cui rispondere è: "*Quanta potenziale influenza sulla decisione o azione sono disposto a fornire agli stakeholder/al pubblico?*". La risposta è fondamentale per la progettazione e il successo finale del processo di partecipazione pubblica.

3. PRINCIPI E PROBLEMATICHE DELLA PARTECIPAZIONE PUBBLICA

Di seguito, si riportano in sintesi i principi fondamentali alla base dei processi di partecipazione pubblica così come definiti dall'Associazione internazionale per la partecipazione pubblica (IAP2)¹⁶ e da OCSE:

- La partecipazione pubblica si basa sul principio che coloro che sono interessati da una decisione abbiano **il diritto di essere coinvolti nel processo decisionale**. Tutti i cittadini dovrebbero avere pari opportunità e più canali per accedere alle informazioni, essere consultati e partecipare. Ogni ragionevole sforzo dovrebbe essere fatto per coinvolgere persone il più possibile differenti. È, infatti, importante includere in tale processo le aree sociali emarginate e i gruppi che affrontano discriminazioni (ad esempio persone con handicap, donne, persone con un background migratorio, ecc.) e gruppi di cittadini non organizzati.
- La partecipazione del pubblico include la promessa che **il contributo di quest'ultimo influenzerà la decisione**, comunicando successivamente ai partecipanti in che modo il loro contributo ha influenzato tale decisione. I risultati della procedura dovrebbero avere un effetto reale sulla politica e gli impatti dovrebbero essere valutati e comunicati.
- La partecipazione pubblica promuove **decisioni sostenibili**, riconoscendo e comunicando i bisogni e gli interessi di tutti i partecipanti, compresi i decisori. Questo tipo di processo, per essere ben gestito e per fornire risultati, deve essere dotato di **risorse finanziarie, umane e tecniche adeguate**. Nella pratica, deve essere **fattibile** (il tempo e le risorse finanziarie dovrebbero essere adeguate a garantire con successo il completamento della preparazione, dell'attuazione e della post-elaborazione del format) ed **efficiente** (il processo dovrebbe bilanciare i costi e il risultato desiderato per tutte le parti partecipanti).
- La partecipazione dovrebbe garantire **processi rappresentativi e inclusivi**:
 - implicando tutti i rappresentanti pertinenti delle parti interessate, assicurandosi che possano partecipare al processo decisionale;
 - riducendo le barriere sistemiche e comportamentali all'impegno e alla gestione degli squilibri di potere in modo da assicurare spazi sicuri alla partecipazione pubblica;
 - consentendo l'integrazione di più prospettive, comprese quelle che spesso trovano difficoltà ad essere considerate;
 - fornendo opportunità per la costruzione di relazioni, di reti e rapporti di fiducia.
- La partecipazione pubblica ricerca il **contributo dei partecipanti alla progettazione del modo in cui essi stessi partecipano**. Un processo partecipativo dovrebbe cercare di sostenere un clima di apprendimento e sviluppo reciproco tra tutti i soggetti coinvolti. I partecipanti dovrebbero impegnarsi su un piano di parità durante tutto il processo, rispettare i diversi punti di vista e impegnarsi in un dialogo rispettoso delle differenze. Costruire fiducia e migliorare le relazioni dovrebbe essere un obiettivo a cui tendere durante tutto il processo.

¹⁶ I principi guida sono descritti al seguente link: <https://www.iap2.org/page/corevalues>. Autorizzazione all'uso concessa da IAP2 il 27 agosto 2021.

- La partecipazione pubblica **fornisce ai partecipanti le informazioni di cui hanno bisogno per intervenire in termini significativi**. Il coinvolgimento delle parti interessate dovrebbe essere propositivo e articolare chiaramente: obiettivi e portata, natura del processo di partecipazione, metodologie, risorse dedicate, responsabilità e meccanismi di feedback per il perfezionamento. Una partecipazione effettiva non può, quindi, essere obbligatoria e richiede che le persone/parti interessate scelgano di essere coinvolte. Trasparenza, onestà e chiarezza costituiscono la base delle relazioni tra le istituzioni e gli stakeholder che partecipano al processo. In particolare, in tutte le fasi del processo è necessaria una comunicazione chiara e aperta sul processo, sul ruolo dei partecipanti e dei facilitatori, sulle modalità di processo decisionale con gli stakeholder.

Come avvertono sia IAP2 che l'OCSE, **vi sono casi e situazioni in cui non è assolutamente consigliabile perseguire una partecipazione pubblica**. Solo per fare qualche esempio:

- se una decisione è già stata effettivamente presa e non c'è spazio per il cambiamento;
- se la partecipazione è, di fatto, un esercizio di facciata poiché, benché richiesta, non vi è alcuna intenzione di prendere atto di ciò che emerge dal processo;
- se la partecipazione richiesta ha un ruolo di tattica ritardante, perché è troppo difficile prendere una decisione immediata, ma l'impegno non è considerato una parte importante del processo decisionale che alla fine avrà luogo.

Allo stesso modo, inoltre, **le cattive pratiche possono essere peggiori di nessuna pratica**. Una cattiva pratica partecipativa crea sfiducia nei confronti dei poteri pubblici, spreca il tempo e il denaro delle persone e può seriamente minare i futuri tentativi di impegno pubblico. Qualsiasi successiva proposta di coinvolgimento rischia di essere accolta con cinismo e sospetto. Pertanto, l'attivazione dei processi partecipativi deve essere:

- valutata attentamente**: finché c'è spazio per un cambiamento nella politica e i risultati dell'impegno fanno la differenza, vale la pena considerare l'impegno pubblico;
- gestita con competenza e apertura**, per evitare che si traduca in cattive pratiche.

In termini operativi, si indicano di seguito alcune situazioni che possono inficiare la funzionalità ed efficacia di un processo partecipativo pubblico:

- ✓ **Sovrabbondanza di partecipazione da parte dei medesimi soggetti**. Vi possono essere situazioni all'interno di uno stesso territorio e nello stesso periodo di tempo e con riferimento agli stessi stakeholder nelle quali ci si trova di fronte ad un eccesso di processi partecipativi. Ciò comporta il rischio di un minor impegno da parte degli stakeholder interessanti rispetto a quanto possono esprimere in una condizione più equilibrata. I momenti di partecipazione dovrebbero essere ben strutturati, concreti e adattati a dove vivono le persone e a quali sono i loro interessi, ecc... Se da un lato è importante assicurare a tutti l'opportunità di partecipare, dall'altro è da evitare che gli stessi soggetti si trovino coinvolti, in un periodo limitato di tempo, in un numero troppo elevato di processi partecipativi.
- ✓ **Top-down, bottom-up e falsa partecipazione**. La maggior parte dei processi partecipativi si distingue per il suo carattere top-down. Inoltre, i responsabili politici sono spesso non direttamente coinvolti o interessati nei processi partecipativi ed è diffuso il caso in cui essi non comprendono veramente in che cosa consista un processo di partecipazione pubblica e quale possa essere il valore aggiunto che da esso ne può derivare. Non mancano casi di processi partecipativi nei quali i responsabili politici, pur essendone i promotori, nel momento in cui emerge un'opinione o un'idea che non si adatta alle loro esigenze, ne inficiano di fatto gli esiti dando luogo a quella che si può definire un processo di "finta partecipazione". Ciò è spesso determinato dalla presenza di programmi che sono presentati solo parzialmente, se non addirittura nascosti, e dove l'attivazione di processi partecipativi pubblici ha in realtà la sola finalità da parte dei proponenti politici di far legittimare decisioni già prese in anticipo dai cittadini o delle parti interessate. Una pratica di questo tipo, nella quale le persone vengono utilizzate in termini esclusivamente strumentali per l'approvazione di politiche che sono già state decise, comporta nel tempo molta frustrazione e disinteresse dei cittadini o delle parti interessate nei confronti della cosa pubblica. Se tutto è stato risolto in anticipo e c'è un'agenda "nascosta", è opportuno non ricorrere ad un processo pubblico di partecipazione, in quanto si tratta di "falsa partecipazione" che non porta a una forma sostenibile di processi partecipativi. In questi processi l'input dal basso non è, di fatto, considerato dagli organizzatori in quanto i suggerimenti, le opinioni e le idee raccolte vengono in pratica completamente ignorati dagli organizzatori. Un buon processo di partecipazione si basa invece su una effettiva apertura all'ascolto e all'accoglienza di quanto emerge dal processo di partecipazione e sull'impegno nel trovare consenso sui risultati che ne derivano anche nella prospettiva di anticipare ulteriori azioni.
- ✓ **Ricorso formale a strutture di partecipazione**. Uno dei rischi più comuni nei processi partecipativi è il ricorso a strutture (organizzative, sito web con forum online, ecc...) che, attuate per soddisfare esclusivamente requisiti di tipo formale, si dimostrano non funzionali al conseguimento dei risultati che ne hanno motivato la realizzazione. In questo caso, strutture pur necessarie rischiano di non essere di effettiva utilità per il processo partecipativo, riducendone l'efficacia.
- ✓ **Terreno comune**. Talvolta è difficile per le persone uscire dal proprio contesto e iniziare a pensare in

termini di bene comune. Si è troppo presi dalla propria storia, dalla propria organizzazione o dai propri interessi. Lavorare verso una comunità di interessi e creare una mentalità comune è una pratica difficile che può risultare dispendiosa in termini di tempo, sia per il facilitatore che per i partecipanti.

- ✓ *Fare le domande giuste alle persone giuste.* A volte, in un processo di partecipazione le domande giuste non vengono poste al giusto gruppo di popolazione. Ad esempio, agli esperti si devono porre domande più tecniche e ai cittadini domande centrate sull'esperienza. Se le domande contengono tecnicismi, prima di poter porre la domanda è necessario informare i cittadini sulle possibili scelte e implicazioni.
- ✓ *Carenza di informazioni.* Nella fase di informazione iniziale e di "reclutamento" degli stakeholder è necessario assicurare una corretta e puntuale informazione sulle caratteristiche di una policy o di un progetto, fornendo dati e analisi necessari per la opportuna condivisione degli obiettivi, dei contenuti e degli strumenti di attuazione nonché delle modalità di monitoraggio e valutazione che si intende implementare. Ne consegue che i documenti necessari per le decisioni dovrebbero essere disponibili e condivisi prima che inizi il processo di partecipazione.
- ✓ *Adozione di una politica/progetto e suo follow-up.* Un problema molto sentito è quello delle ricadute concrete degli esiti dei processi partecipativi. Si sviluppano politiche o progetti, si danno consigli, si scrivono note importanti, ma il recepimento da parte dei responsabili delle politiche è generalmente piuttosto limitato. Questo non deve essere un problema, purché vi sia una spiegazione formale del motivo per cui l'*assorbimento* è così limitato. È perfettamente legittimo che un gran numero di indicazioni che emergono da un processo partecipativo non vengano attuate in quanto troppo ambiziose o non fattibili dal punto di vista operativo. Pur essendo assolutamente possibile, in questo caso è doveroso giustificare ai partecipanti (e, più in generale, ai potenziali destinatari della policy/progetto condivisa nel processo partecipativo) il motivo per cui tali indicazioni non vengono seguite. Se non lo si fa, il rischio è quello di alimentare le frustrazioni che, oltre ad essere molto dannose per la partecipazione futura, possono contribuire ad aumentare la distanza tra i responsabili delle politiche e gli stakeholders.

Le indagini condotte nell'ambito del progetto DIALOG hanno anche mostrato che l'amministrazione preposta alla gestione del processo partecipativo può manifestare difficoltà nel:

- ❑ assicurare una comunicazione chiara agli stakeholder: un uso eccessivo di un linguaggio tecnico, la sua incompletezza e intempestività può generare asimmetrie informative tra gli stakeholder che possono rendere difficile la gestione di processi partecipativi equi, che non lasciano indietro nessuno;
- ❑ mantenere una piena comprensione degli interessi delle parti interessate e un livello costante di impegno (in termini di tempo ed energie) durante tutto il processo;
- ❑ superare la visione che la partecipazione consista semplicemente in una richiesta di pareri;
- ❑ organizzare gruppi di discussione;
- ❑ sintetizzare i diversi suggerimenti e trovare un equilibrio tra i punti di vista dei diversi stakeholder;
- ❑ fornire un feedback tempestivo sui contributi degli stakeholder;
- ❑ coinvolgere gli stakeholder quando ci sono problemi nell'attuazione dei progetti e quando è necessario trovare soluzioni;
- ❑ realizzare la mappatura, identificazione e coinvolgimento degli stakeholder. La mappatura e l'identificazione delle parti interessate si rileva spesso troppo sbilanciata sulla loro rappresentatività invece che su competenze ed esperienze coerenti con il progetto. È difficile includere nel processo partecipativo alcuni importanti gruppi di cittadini che non sono organizzati sotto un'*organizzazione ombrello*;
- ❑ gestire il processo partecipativo in modo che vi sia un'equa distribuzione dei carichi di lavoro tra le entità partecipanti.

Analogamente vi è evidenza di alcune difficoltà connesse al ruolo e alle funzioni degli stakeholder nei processi partecipativi come:

- ❑ *continuità temporale:* gli stakeholder manifestano spesso un'insufficiente capacità nel mantenere un impegno e un interesse elevato; in particolare per i progetti a medio-lungo termine e quando il processo richiede molto tempo, può verificarsi fatica da partecipazione. Mantenere le persone o le parti interessate motivate, soprattutto quando si tratta di processi a lungo termine, è una sfida. Le esperienze indicano che quando gli stakeholder vengono selezionati e invitati, solo il 10-15% è effettivamente interessato a contribuire attivamente al processo. Inoltre, quando c'è l'interesse, questo non sempre si traduce in iniziativa limitandosi solo ad una reazione a quanto proposto dall'ente pubblico;
- ❑ *manca di tempo:* spesso non c'è tempo per affrontare ulteriori compiti al di fuori del consueto ambito di lavoro. I viaggi che a volte è necessario fare per assicurare la partecipazione comportano poi un costo elevato sia in termini finanziari che di tempo, il che consiglia di ricorrere quando è possibile all'opzione di videoconferenza. Inoltre, la carenza di impegno da parte di alcuni stakeholder ritarda spesso il lavoro di squadra;
- ❑ *difficoltà ad esprimere la propria opinione:* vi è spesso il timore di porsi in contrasto con l'amministrazione proponente, soprattutto durante la fase di ideazione del progetto. È importante fare in modo di non inibire la manifestazione di opinioni contrastanti: considerato che esse confortano spesso il successo di un processo partecipativo;

- *la collaborazione multi-stakeholder è utile solo quando c'è spazio per opinioni diverse, accettando anche situazioni conflittuali.* La diversità è importante, non solo in termini di origine socioeconomica, etnica, ecc..., ma anche in termini di opinioni. Se non ci fossero tensioni, non ci sarebbe bisogno di attuare un processo di partecipazione pubblica. La sfida è organizzare il processo in modo che i conflitti riguardino i contenuti e non il processo in quanto tale o le questioni personali;
- gli stakeholder hanno spesso la tendenza a concentrare l'interesse e l'impegno (a volte anche in modo esclusivo) sulle fasi del progetto a cui sono maggiormente interessati, senza considerare l'intero progetto e la partnership.

Da considerare, inoltre, alcune questioni relative al *budget* e alla *tempistica*:

- il processo deve avere una tempistica chiara: il prima possibile nel processo è opportuno definire che cosa è già successo in passato e quali saranno i successivi passi;
- le traiettorie partecipative richiedono molto tempo e possono essere costose; per questo motivo bisogna assumere un orizzonte temporale di medio lungo periodo;
- una pianificazione errata della tempistica del processo partecipativo può rappresentare una difficoltà. Per un buon processo partecipativo, il coinvolgimento precoce è molto importante in quanto si consente alle parti interessate di avere la percezione di poter incidere fattivamente sul percorso decisionale;
- dovrebbe essere reso disponibile, quando necessario, un fondo per consentire la partecipazione degli stakeholder e per attivare strumenti organizzativi e partecipativi adeguati. Se non si consente agli stakeholder di seguire con continuità il processo, anche prevedendo uno stanziamento specifico per garantire la necessaria informazione e comunicazione, non si otterrà un buon processo di partecipazione. In questo caso, è meglio non avviare affatto un processo di partecipazione in quanto sarebbe alto il rischio di un suo fallimento. Meglio rimandare finché non ci saranno tempo e risorse.

Infine, è importante assicurare un follow-up del processo partecipativo. Se non si conoscono ed apprezzano le ricadute si lascia spazio a frustrazione e affaticamento alla partecipazione e di conseguenza sarà difficile motivare l'impegno degli stakeholder nei processi partecipativi. A questo proposito è quindi necessario non solo prevedere la valutazione dei risultati del progetto ma è anche essenziale, per poter migliorare i processi partecipativi e le progettazioni future, che le parti interessate siano coinvolte attivamente nella valutazione.

Il modello sui processi partecipativi messo a punto nell'ambito del progetto DIALOG, e presentato nel seguente capitolo, è volto a superare, o quanto meno a contenere, le difficoltà che possono manifestarsi nell'attuazione dei Piani di Azione previsti dal progetto stesso.

4. IL MODELLO DIALOG SUI PROCESSI PARTECIPATIVI

I passaggi che caratterizzano un provvedimento (sia questo una policy, un programma o un progetto) di innovazione sociale, alla cui definizione e/o attuazione può contribuire il processo partecipativo, si possono articolare in:

- ❖ **Identificazione e del problema:** si riferisce al momento nel quale il problema o la questione viene identificata, inquadrata, e riconosciuta di interesse pubblico. Questa fase può anche essere sollecitata dai cittadini o da altre parti interessate. In questo caso, può essere più adeguato usare la denominazione "co-determinazione";
- ❖ **Progettazione e formulazione:** identifica il momento nel quale la decisione politica è operazionalizzata, cioè definita in ogni aspetto: descrizione del problema e del contesto, scopi del progetto, metodi, budget, risorse umane, risultati attesi, attività, metodi di gestione, ecc.
- ❖ **Implementazione:** riguarda il modo in cui il programma/progetto/intervento viene messo in atto, traducendolo in azioni. Rientra in questo ambito anche il monitoraggio costante del progetto/della politica per verificare se la sua attuazione e le realizzazioni via via conseguite sono allineati con gli obiettivi che sono stati esplicitamente o implicitamente stabiliti;
- ❖ **Valutazione:** misura, tanto sul piano quantitativo quanto su quello qualitativo, l'effettivo raggiungimento degli obiettivi previsti. Si evidenzia che tale momento del processo, soprattutto nel caso di una politica pubblica, include: la valutazione *ex-ante*, vale a dire prima che la politica venga adottata; *in itinere*, ovvero durante tutto lo sviluppo della politica; finale cioè alla conclusione della dell'attuazione della politica; *ex-post*, che, finalizzata a misurare gli effetti, può essere realizzata dopo almeno sei mesi dalla conclusione.

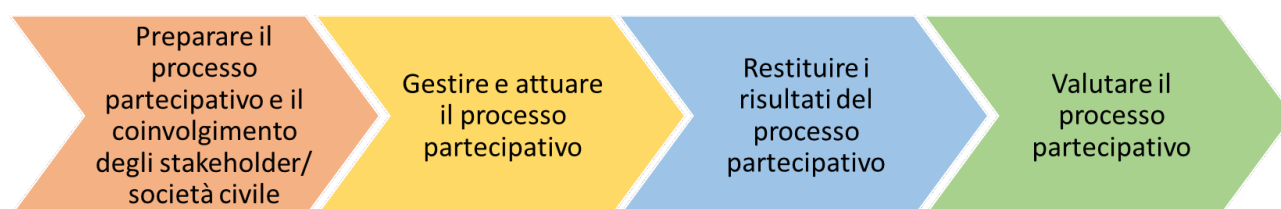
Alla valutazione può seguire un successivo passaggio determinato dagli effetti di **feedback** che gli esiti del provvedimento possono avere nella determinazione di ulteriori nuovi interventi.

Figura 1. Le fasi di un provvedimento (policy, programma o progetto)



Con riguardo a ciascuno dei suddetti passaggi, il contributo del processo partecipativo si sviluppa su quattro fasi, non necessariamente temporalmente susseguenti poiché possono in taluni casi essere interdipendenti e pertanto attuati anche contemporaneamente.

Figura 2. Fasi del processo partecipativo

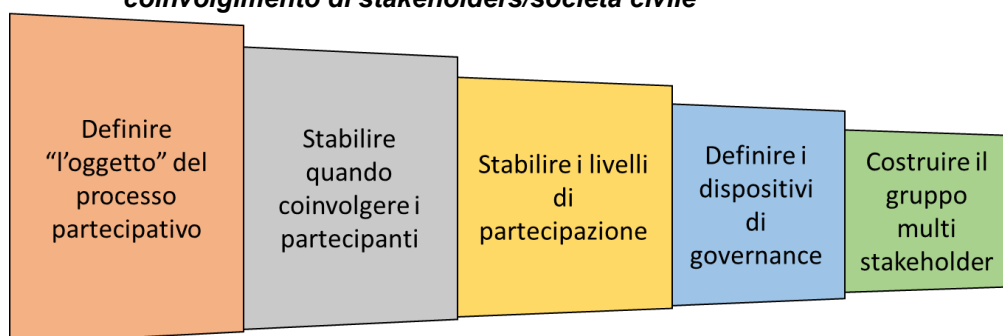


Di seguito si presentano gli elementi che compongono l'attuazione di ciascuna fase.

4.1 FASE 1 - PREPARARE IL PROCESSO PARTECIPATIVO E IL COINVOLGIMENTO DI STAKEHOLDERS/SOCIETÀ CIVILE

La realizzazione della prima fase si compone degli elementi rappresentati nella figura 3, successivamente descritti in modo puntuale.

Figura 3. Elementi caratterizzanti della Fase 1 – Preparare il processo partecipativo e il coinvolgimento di stakeholders/società civile



4.1.1 Definire l'oggetto e l'ambito del processo partecipativo

La preparazione di un processo partecipativo richiede alcune azioni propedeutiche che riguardano:

- **la comprensione del contesto in cui viene intrapresa la politica o l'intervento pianificato:** non è possibile avviare un buon processo partecipativo senza avere raccolto prima tutte le informazioni utili e averle analizzate. L'obiettivo di tale azione è quello di inquadrare nel modo più accurato le caratteristiche dei contesti, i problemi, le cause dell'eventuale "bisogno", gli effetti esistenti, ecc. Nella pratica, per acquisire ed analizzare diverse prospettive sulla tematica d'interesse, tale azione si può realizzare attraverso analisi di dati da fonti primarie o secondarie, indagini di campo ad hoc con interviste ad esperti o persone che hanno un ruolo significativo nel contesto di riferimento;

e) **la definizione dell'ambito specifico di azione:** le diverse esperienze condotte negli anni, sebbene abbiano evidenziato che i processi partecipativi avvengano più spesso in ambiti territoriali ristretti caratterizzati da relazioni di prossimità, non escludono la possibilità di processi riferiti a temi di carattere più generale. In ogni caso, e soprattutto in relazione ad ambiti di azione più generali, è necessario circoscrivere il tema e ricondurlo ad un "oggetto" il più possibile concreto e definito, in modo che sia facilmente comprensibile e comunicabile agli *stakeholders* e ai cittadini interessati. In generale, la partecipazione funziona laddove i termini della questione sono chiari e facilmente comprensibili agli interessati. Il tema, dunque, dovrebbe nascere da un bisogno/problema percepito come di rilevanza centrale dalla comunità e/o dai soggetti interessati.

4.1.2 Stabilire quando coinvolgere i partecipanti

Un fattore fondamentale del processo partecipativo è la definizione del momento in cui può avvenire la partecipazione. I processi partecipativi possono essere attivati in ogni momento del ciclo di una policy, programma, progetto o intervento e possono quindi riguardare tanto la definizione dell'idea progettuale che la sua attuazione. Sebbene alcuni processi di partecipazione alla definizione di una policy/progetto possano essere molto complessi, si assume che la versione di tipo lineare del processo di produzione di una politica/progetto/intervento¹⁷ sia comunque quella che si adatta meglio alle differenziate tipologie di Piani d'azione previste dai Partner per la fase di sperimentazione del progetto DIALOG.

Idealmente, il coinvolgimento degli *stakeholders* in un processo partecipativo può inserirsi in tutte le fasi di un programma/politica o intervento, con obiettivi diversi a seconda che si tratti di contribuire all'analisi dei problemi nella fase iniziale di ideazione/progettazione, oppure di valutarne i risultati in itinere o l'efficacia dopo la sua attuazione. Nelle indagini realizzate nell'ambito di DIALOG è emerso che non tutte le parti interessate sono necessarie nella stessa fase e il loro coinvolgimento o meno dipenderà anche dal tipo di *stakeholders*. Il caso più frequente vede la partecipazione circoscritta ad una, o al massimo due, fasi del programma/progetto/intervento. È importante chiarire ai partecipanti, sin dall'inizio del processo, la/e fase/i per la quale/i se ne prevede il coinvolgimento.

4.1.3 Stabilire i livelli di partecipazione

Ad ogni fase del ciclo di un programma di partecipazione può corrispondere uno specifico grado di coinvolgimento dei partecipanti nel processo, in una ipotetica scala di partecipazione incrementale. Nel modello messo a punto nel progetto DIALOG sono previsti cinque possibili livelli di partecipazione al processo, che vanno dall'informazione all'*empowerment* passando per la consultazione, il coinvolgimento e la collaborazione.

Di seguito, una sintetica descrizione di ciascun livello di partecipazione.

- **L'informazione:** l'obiettivo di un processo informativo è *fornire al pubblico informazioni equilibrate e obiettive per aiutarlo a comprendere il problema, le alternative, le opportunità e/o le soluzioni*. In un processo informativo, i partecipanti sono in gran parte destinatari passivi. Il livello di coinvolgimento, in questa forma, è molto basso in quanto il soggetto proponente si limita a fornire informazioni in modo unilaterale senza l'interazione attiva dei riceventi, solo occasionalmente e senza conseguenze necessarie. Nella sua forma più efficace e proficua, le informazioni condivise con gli *stakeholder* devono essere quanto più obiettive, accurate e basate sui fatti. Esse, inoltre, devono fornire le motivazioni che sono alla base delle decisioni prese dai responsabili del provvedimento (politica, piano, progetto, intervento), oggetto del processo partecipativo proposto. Un processo di informazione, come si è anticipato, può diventare problematico quando i responsabili del provvedimento non sono completamente trasparenti e nascondono questioni importanti o essenziali, o quando forniscono informazioni distorte allo scopo di travisare un problema e manipolare la percezione pubblica. Nella sua manifestazione potenzialmente dannosa, il processo informativo è utilizzato come tattica manipolativa per mitigare legittime preoccupazioni degli *stakeholder* facendogli sostenere una decisione o una politica che non è nel loro interesse. La sola informazione non implica un impatto sulla decisione, tanto che alcuni partecipanti alle indagini di DIALOG non la considerano una vera e propria modalità di partecipazione.

- **La consultazione** è una modalità partecipativa volta ad *ottenere un feedback da parte degli stakeholder, relativamente al provvedimento e tema considerato*. Durante la consultazione vengono fornite informazioni sull'analisi di una decisione e/o di una politica e vengono richiesti commenti, suggerimenti e feedback. L'iniziativa e gli argomenti sono prerogativa dei responsabili del provvedimento. La consultazione può fare riferimento a tutte le fasi di avanzamento delle decisioni, in particolare la stesura, il monitoraggio e la revisione. La consultazione delle parti interessate da parte di figure esperte/tecnici—per elaborare e rivedere gli interventi è una modalità molto utilizzata, tuttavia in questo caso è importante mantenere comunque separate le conoscenze specialistiche da quelle dei beneficiari dell'intervento considerato. Per questo motivo il coinvolgimento dei beneficiari deve essere gestito e il ruolo di un possibile facilitatore dovrebbe coincidere con quello del ricercatore che raccoglie le informazioni. Nella sua forma più efficace e

¹⁷ I momenti del modello lineare sono basati su un ordine cronologico ma sono comunque tra loro interdipendenti. Questo implica, pertanto, che i processi partecipativi siano anche iterativi, il che può talvolta comportare la necessità di riconsiderare e, se del caso, rivedere decisioni assunte negli step precedenti del processo.

proficua, la consultazione migliora i risultati di un processo decisionale fornendo ai responsabili del provvedimento una comprensione più accurata delle convinzioni, dei bisogni, delle preoccupazioni o delle priorità di coloro che possono essere condizionati dalle loro decisioni. Tuttavia, è opportuno ribadire che tale processo può diventare problematico quando i responsabili, pur acquisendo i feedback da parte degli stakeholder, non li prendono in considerazione, oppure quando escludono dal processo importanti parti interessate. Nella sua forma più dannosa, una consultazione male organizzata può richiedere una grande quantità di tempo e risorse del pubblico, producendo tuttavia pochi risultati tangibili, o ancor peggio può far credere al pubblico di essere stato ascoltato quando in realtà i responsabili di fatto ne ignorano le indicazioni (o addirittura già a priori non intendevano comunque agire in base alle raccomandazioni del pubblico). Quando i processi di consultazione non sono autentici o produttivi, possono minare la fiducia pubblica non solo riguardo un processo decisionale ma anche nelle istituzioni pubbliche promotrici.


- **Il coinvolgimento** fa sì che gli stakeholder *partecipino attivamente alle decisioni del progetto e implica che le loro preoccupazioni siano costantemente comprese e considerate*. In questo caso, come per la fase di consultazione, c'è 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 gli stakeholder 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 volontà di ascoltarle da parte dei tecnici e di coloro che hanno la responsabilità di promuovere il processo. I tecnici decidono come e in che misura le conoscenze profane possono essere integrate 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 leadership, come presiedere 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 affrontarlo) fino alla sua conclusione (ad esempio, nella riflessione sul processo – cosa ha funzionato bene, cosa non ha funzionato bene – e valutazione degli esiti della decisione finale). Un processo di coinvolgimento può diventare problematico, tuttavia, quando i leader e gli organizzatori non forniscono la formazione, l'incoraggiamento o altre forme di supporto di cui i partecipanti possono aver bisogno per esprimersi pienamente o in modo competente; oppure quando le opportunità fornite per il coinvolgimento del pubblico non sono autentiche - ad esempio, quando i leader sono "costretti" dalla politica a coinvolgere il pubblico in un processo decisionale, e quindi si limitano a eseguire le mozioni al solo scopo di conformarsi; oppure quando i leader annullano in modo unilaterale le decisioni dei partecipanti con cui non sono d'accordo. Nella sua forma più dannosa, un processo di coinvolgimento può essere intenzionalmente e selettivamente escludente, allo scopo di conferire potere ad alcuni membri, gruppi o punti di vista rispetto ad altri, oppure può essere così mal gestito, ingannevole o addirittura fraudolento che il pubblico inizia a diffidare di chi è al comando, perdendo fiducia nelle proprie istituzioni pubbliche o chiedendosi se un qualsiasi processo partecipativo possa essere autentico.

- **La collaborazione** si ottiene quando *le parti interessate e le istituzioni lavorano insieme per raggiungere un obiettivo e gli stakeholder sono direttamente coinvolti nel processo decisionale*. Collaborare spesso include il tentativo esplicito di trovare soluzioni consensuali; il grado di consenso ricercato e di influenza sulle decisioni che il soggetto responsabile è disposto a condividere con gli stakeholder dovrebbe essere comunque reso esplicito a priori. Tuttavia, è comunque il soggetto responsabile del provvedimento interessato ad assumere tutti gli input ricevuti e a prendere la decisione finale. Nella sua forma più efficace e vantaggiosa, i processi di collaborazione e le partnership autentiche conferiscono ai responsabili del provvedimento e ai partecipanti lo stesso status e coloro che coordinano il processo condividono un certo grado di controllo, gestione o autorità decisionale con i partecipanti. Un processo collaborativo può diventare problematico o dannoso quando i responsabili usano la loro posizione, autorità, influenza per depotenziare gli stakeholder nella capacità di incidere sulle decisioni.

- **L'empowerment**: a questo livello, *le istituzioni attribuiscono agli stakeholder, e più in generale ai destinatari del provvedimento, la responsabilità di assumere da soli le decisioni finali che creano maggiore fiducia nel pubblico*. Un processo di *empowerment* può diventare problematico, o perfino dannoso, quando organizzazioni o individui incaricati di gestire un processo non hanno la capacità o le risorse per gestirlo in modo competente, o quando leader istituzionali, professionisti ed esperti si sottraggono a processi di risoluzione dei problemi che richiedono invece leadership istituzionale, competenze specialistiche o abilità professionali per arrivare ad una risoluzione di successo. Sebbene l'*empowerment* sia spesso rappresentato come l'apice della partecipazione pubblica, i soggetti responsabili del provvedimento raramente conducono la partecipazione pubblica a livello di effettiva responsabilizzazione perché non sono autorizzate a delegare al pubblico la propria autorità decisionale. Nella pratica, l'attuazione di un processo partecipativo equo, legittimo e inclusivo per l'*empowerment*, al di là dei principi di base che lo possono motivare, risulta particolarmente complesso e impegnativo tanto che molti accademici, ricercatori e professionisti sconsigliano di considerare l'*empowerment*, come universalmente o inequivocabilmente positivo.

Per ciascuna delle fasi di una politica/programma o intervento (i.e. ideazione, progettazione, implementazione, valutazione) è **possibile** stabilire quindi quale sia il **livello di coinvolgimento e l'intensità della partecipazione degli stakeholder**, in generale o per singoli gruppi. Si tratta dunque, di un'operazione cruciale in quanto ha un effetto diretto sui risultati che si otterranno dal processo partecipativo attuato. Pertanto, a seconda degli obiettivi posti e dei contesti, la partecipazione degli stakeholder può essere programmata lungo un continuum che va da un livello basso o medio (informazione e/o consultazione) fino ad un livello alto (coinvolgimento e/o collaborazione e *empowerment*) con funzioni anche di co-progettazione, co-responsabilità, ecc. (cfr. figura 4)

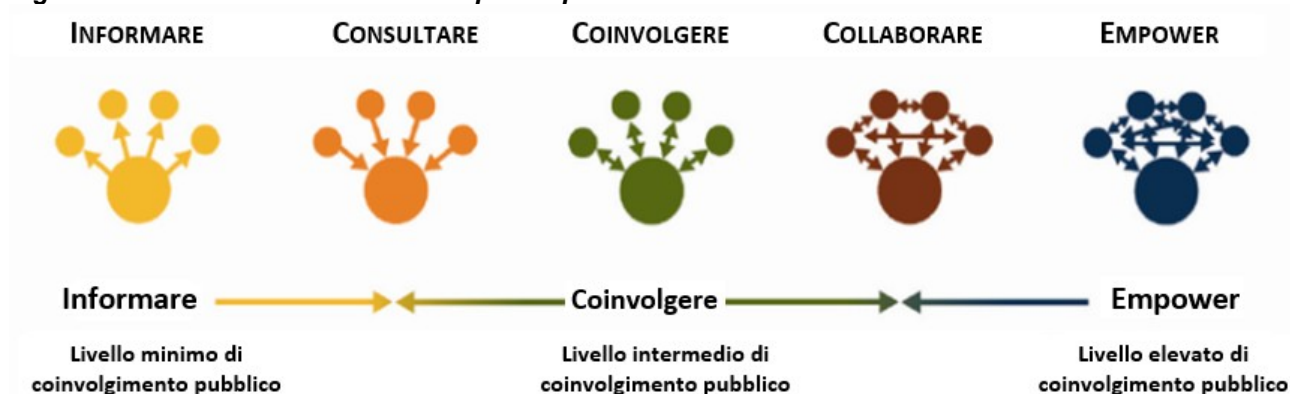
Figura 4. I livelli di partecipazione delle parti interessate

		CRESCENTE IMPATTO SULLE DECISIONI 				
		INFORMARE	CONSULTARE	COINVOLGERE	COLLABORARE	EMPOWER
OBIETTIVI DELLA PARTECIPAZIONE PUBBLICA		Fornire al pubblico informazioni equilibrate e obiettive per aiutarlo a comprendere il problema, le alternative, le opportunità e/o le soluzioni	Ottenere un feedback pubblico su analisi, alternative e/o decisioni	Lavorare direttamente con il pubblico durante tutto il processo per garantire che le preoccupazioni e le aspirazioni del pubblico siano comprese e prese in considerazione in modo coerente	Collaborare con il pubblico in ogni aspetto della decisione, compreso lo sviluppo di alternative e l'identificazione della soluzione preferita	Mettere il processo decisionale finale nelle mani del pubblico
	IMPEGNO VERSO IL PUBBLICO	Vi terremo informati	Vi terremo informati, ascolteremo e riconosceremo le vostre preoccupazioni e aspirazioni e vi forniremo feedback su come il vostro contributo ha influenzato la decisione	Lavoreremo con voi per garantire che le vostre preoccupazioni e aspirazioni si riflettano direttamente nelle alternative sviluppate e forniremo feedback su come il vostro contributo ha influenzato la decisione	Ci rivolgeremo a voi per consigli e innovazioni nella formulazione di soluzioni e incorporeremo i vostri consigli e raccomandazioni nelle nostre decisioni nella massima misura possibile	Implementeremo quello che deciderete

Fonte: International Association for Public Participation¹⁸. Autorizzazione all'uso concessa da IAP2 il 27 Agosto 2021.

Si ribadisce che quanto riportato in figura 4 indica livelli di coinvolgimento e, pertanto, identifica un ordine di intensità di partecipazione che va dalla diffusione delle informazioni all'*empowerment* (cfr. figura 5).

Figura 5. Gerarchia di intensità della partecipazione



Fonte: International Association for Public Participation - Australasia¹⁹

¹⁸ Al link: https://cdn.ymaws.com/www.iap2.org/resource/resmgr/pillars/Spectrum_8.5x11_Print.pdf.

¹⁹ Associazione internazionale per la partecipazione pubblica Australasia (2016), *Standard di garanzia della qualità per il coinvolgimento della comunità e delle parti interessate*, Victoria, Australia: <https://www.iap2.org/>.

Come ha osservato l'EPA²⁰, le due estremità dello spettro si riferiscono ai livelli estremi di potenziale influenza pubblica, dalla mera opportunità di influenzare (il livello di informazione) all'influenza totale sul risultato (il livello di *empowerment*). Questi due livelli di partecipazione pubblica funzionano per inquadrare lo spettro, ma non sono in realtà il luogo in cui si verifica la partecipazione pubblica più significativa. Nessun livello dello *spettro* si adatta a tutte le questioni politiche. Pertanto, un programma di partecipazione pubblica può includere più livelli di partecipazione pubblica in diverse fasi del processo in quanto vi può essere il caso in cui le parti interessate esprimono l'interesse ad impegnarsi solo su alcune di esse (cfr. figura 6).

Figura 6. Livelli di partecipazione e fasi di un processo partecipativo

	Identificazione del problema	Formulazione del progetto	Definizione del progetto	Implementazione del progetto	Valutazione
Informazione					
Consultazione					
Coinvolgimento					
Collaborazione					
Empowerment					

4.1.4 Definire il dispositivo di governance del processo partecipativo

Un altro passo importante riguarda la definizione di un dispositivo di gestione del processo partecipativo che consenta di seguirne l'iter, con il compito di coinvolgere gli stakeholders e i cittadini in modi e momenti diversi attraverso l'implementazione di metodologie e/o strumenti ad hoc e di attivare le diverse iniziative da mettere in campo, monitorarle e rendere conto dei risultati. L'obiettivo principale del dispositivo di *governance* è quello di condividere la definizione di strategie e modalità organizzative/gestionali del processo. La presenza di tale dispositivo è fondamentale per fare fronte alle diverse turbolenze rappresentate da eventuali imprevisti o cambiamenti che possono impattare sui contesti. La costituzione di una **Cabina di regia** è uno dei possibili dispositivi di governance di un processo partecipativo e la sua composizione può variare in relazione alla tipologia di processo e alle fasi del ciclo di produzione in cui si inserisce il processo partecipativo. È importante identificare un **Coordinatore del dispositivo di governance** adottato che avrà la responsabilità di condurre il gruppo di lavoro e gli stakeholder coinvolti verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

4.1.5 Costruire il gruppo multistakeholder

La costruzione di un processo partecipativo richiede la ricognizione di tutti gli stakeholder che sono interessati e/o potenzialmente interessati alla politica/programma/progetto che si intende attuare in un determinato contesto. L'obiettivo è, dunque, quello di costruire un gruppo "multi-stakeholders" che comprenda più attori che rappresentano diversi interessi sociali, politici o economici. Gli stakeholder possono essere istituzioni, enti pubblici, autorità locali, associazioni di categoria, sindacati, organismi del Terzo settore, associazioni, scuole, università, centri di ricerca, gruppi organizzati e non, semplici cittadini.

In una prima fase di ricognizione possono essere individuati in modo estensivo tutti quei soggetti o gruppi che si ritiene abbiano delle risorse da mettere in campo per contribuire in modo positivo al processo partecipativo e rappresentino un insieme di punti di vista rilevanti sul tema/problema che si vuole affrontare. Successivamente, al fine di impostare un percorso adeguato e mirato agli obiettivi prefissati, è opportuno individuare dei criteri per realizzare una **mappatura ragionata degli stakeholder** che includa nel modo più ampio possibile tutti gli interessi e i punti di vista ed eviti, al contempo, che determinati gruppi o categorie siano troppo, o troppo poco, rappresentati.

Operativamente, per procedere alla mappatura degli stakeholder è possibile ricorrere ai seguenti strumenti metodologici:

- ricostruzione di un quadro informativo preliminare relativo agli stakeholder mediante un'attività di studio del contesto e della normativa di riferimento;
- ricognizione ed analisi delle mappature già realizzate in altri interventi o iniziative analoghe o affini;
- sulla base dei contatti e delle relazioni già esistenti tra l'ente promotore/attuatore e i vari attori della comunità, realizzazione di un'attività di *scouting* finalizzata a contattare i testimoni privilegiati appartenenti alle varie categorie di stakeholder per verificare la completezza della mappa e acquisire eventuali informazioni integrative.

²⁰ Si veda l'articolo "Guida alla partecipazione pubblica: selezionare il giusto livello di partecipazione pubblica" al link: <https://www.epa.gov/international-cooperation/public-participation-guide-selecting-right-level-public-participation>.

Box 1. Alcune domande per supportare il processo di individuazione degli stakeholders

- Chi sono i rappresentanti di tutti i punti di vista esistenti sul tema oggetto del processo?
- Chi sono gli attori che hanno un potere decisionale sulle attività o sulle risorse della politica o del programma/progetto/piano?
- Chi può coinvolgere e motivare gli altri?
- Chi ha una competenza sostanziale in materia? Chi potrebbe contribuire al miglioramento del processo?
- Chi è stato coinvolto in passato in programmi/progetti/piani simili?
- Chi sono gli attori su cui il progetto/piano di azione avrà un impatto?
- Chi può beneficiarne (in)direttamente? Chi può (in)direttamente soffrirne?
- Chi può aiutare con la comunicazione?
- Chi può sostenere o supportare il progetto?
- Chi può fermare o ostacolare il progetto?
- Chi subirà cambiamenti significativi?
- Chi è stato coinvolto in passato su progetti/Piani simili?
- Chi potrebbe contribuire al miglioramento del processo?
- Chi può aiutare a creare supporto in seguito quando i risultati vengono implementati?

Dopo aver individuato i possibili stakeholder da coinvolgere e definito la loro categoria “di appartenenza”, è necessario identificare, da un lato, il livello di interesse al coinvolgimento e, dall’altro, la capacità di influenza che gli stakeholder possono esercitare. Tra gli elementi che possono aiutare la “scelta” degli stakeholder da coinvolgere nel processo partecipativo vi sono:

- ❑ la **rappresentatività**, ossia la capacità di essere portatori di interesse riconosciuti all’interno della collettività di riferimento²¹;
- ❑ le **risorse attuali e potenziali** che gli stakeholder individuati possono mettere a disposizione per l’attuazione degli obiettivi definiti nell’ambito delle politiche e dei servizi presi in esame;
- ❑ la **dimensione**, ossia il numero dei soggetti che fanno parte della categoria individuata;
- ❑ la **collocazione strategica** all’interno del piano/progetto;
- ❑ il **possesso di conoscenze e competenze specifiche** rilevanti ai fini della realizzazione del piano/progetto;
- ❑ il **livello di influenza dell’attore** nelle varie fasi del progetto/piano;
- ❑ l’**eventuale livello di conflittualità/collaborazione** con l’ente su progetti/piani pregressi similari;
- ❑ l’**interesse dell’attore** in relazione al progetto/piano.

Operativamente, il lavoro di mappatura può essere svolto tramite la costruzione di una tabella (cfr. figura 7) in cui per ogni attore potenzialmente da contattare sono descritti alcuni fattori.

Figura 7. Esempio di tabella per identificare gli stakeholder in base alla capacità di influenza e interesse

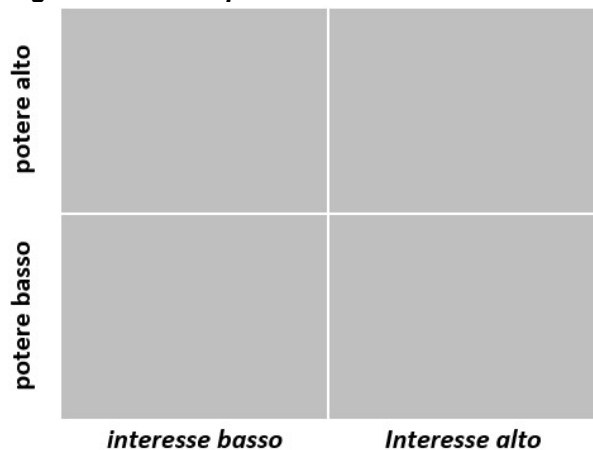
Categoria di appartenenza	Descrizione	Fattori di influenza	Fattori di interesse
Stakeholder istituzionali	Direzione Ministero xx	Risorse: competenza specifica	Interesse politico-decisionale all’attuazione del programma
	Agenzia tecnica xxx	<p>Possiedono competenze e conoscenze specifiche.</p> <p>Risorse: svolgono attività di studio, di analisi, di rilevazione dati, di monitoraggio, di valutazione dei risultati...</p> <p>Ruolo strategico sul territorio: possono attivare direttamente contatti con le istituzioni e le realtà sociali ed economiche del territorio finalizzati ad un confronto tecnico...</p>	Interesse a fornire un supporto tecnico e informativo alla definizione delle politiche e al monitoraggio dei risultati

21 A titolo di esempio il riferimento può riguardare la capacità di coinvolgere altri stakeholder, riconoscimento e livello di fiducia da parte dell’amministrazione responsabile; capacità di fidarsi gli uni degli altri (stakeholder) in un processo di partecipazione; capacità di influenzare l’allocazione delle risorse, capacità di fornire un sostegno in natura; capacità di influenzare l’allocazione delle risorse, capacità di fornire un sostegno in natura; capacità di influenzare il mercato del lavoro; capacità di mantenere la discussione e il dialogo pubblico; capacità di comunicare attraverso un’ampia varietà di media; capacità di avviare e aumentare i cambiamenti

Stakeholder degli organismi di rappresentanza dei datori di lavoro e dei lavoratori	Organizzazioni dei datori di lavoro	Collocazione strategica all'interno del processo di elaborazione, programmazione e valutazione delle politiche....	Interesse al coinvolgimento
	Organizzazioni dei lavoratori	Dimensione territoriale significativa Risorse: conoscenza della normativa. Rappresentatività: portatore di interesse riconosciuto all'interno della collettività di riferimento...	Interesse al coinvolgimento

Può esser di ausilio alla realizzazione della mappatura anche una rappresentazione grafica in cui si dia evidenza del livello di potere e del livello di interesse (Fig. 8).

Figura 8. Matrice potere-interesse



Non c'è un ordine preciso per compilare la matrice. Considerando ciascun stakeholder, identificato sulla base delle tipologie rappresentative prima riportate, si può decidere in quale quadrante inserirlo con riguardo al suo grado di potere e al suo livello di interesse nel progetto. Una volta collocati gli stakeholder nella matrice, si avrà un quadro di:

- quelli chiave da coinvolgere perché hanno un alto grado di potere e di interesse nel progetto/Piano;
- quelli che hanno un elevato potere, ma un basso interesse;
- quelli che sono fortemente interessati ma hanno un basso potere;
- quelli che hanno un basso interesse e un basso potere.

Un ulteriore elemento da considerare è la **struttura del gruppo multistakeholders**, che può essere:

- ❑ **Aperta**, così da essere adattata in corso d'opera in base alle esigenze e/o a eventuali mutamenti dei contesti. Tale soluzione consente di inserire stakeholders che, sebbene inizialmente non previsti, potrebbero fornire un valore aggiunto all'iniziativa.
- ❑ **Chiusa**, che prevede un gruppo stabile composto da un numero contenuto di stakeholders (massimo di 10 persone) per tutta la durata di vita del progetto. Tale soluzione consente di avere una gestione del gruppo più semplice rispetto alla precedente, mantenendone il controllo e assegnando chiaramente le responsabilità con anche il vantaggio di permettere ai membri di conoscersi bene e di stabilire relazioni solide.
- ❑ **A più livelli**, cioè con un misto di strutture aperte e chiuse: un gruppo ristretto di 6/8 stakeholder con una conoscenza approfondita del tema dell'intervento, che può essere affiancato in alcune fasi o funzioni da una rete locale più ampia che rappresenta il target delle attività sviluppate oppure da "gruppi tematici di approfondimento". Creando un nucleo centrale ristretto è possibile mantenere l'attenzione sullo sviluppo del Piano d'Azione e, al tempo stesso, usufruire del vantaggio che un'ampia rete può offrire in termini di divulgazione e disseminazione. Di contro, vi è il rischio che operare su strutture "parallele" richieda uno sforzo maggiore di integrazione delle attività.

In seguito all'analisi della tabella e/o della matrice e dopo aver scelto la struttura del gruppo multistakeholders sarà possibile definire l'elenco degli stakeholders da coinvolgere e definirne i ruoli e i livelli di partecipazione. Al termine della mappatura e prima dell'avvio del processo di partecipazione è, infine, possibile effettuare un'ulteriore verifica della completezza ed esaustività della mappatura (cfr. Box 2).

Box 2. Possibili domande per la verifica di completezza ed esaustività della mappatura degli stakeholder

- Il gruppo dei partecipanti è sufficientemente eterogeneo nella sua composizione?
- La composizione dei partecipanti al processo rispecchia la parità di genere?
- Sono stati coinvolti anche soggetti deboli e svantaggiati?

Per sintetizzare, quindi la mappatura degli stakeholder è utile per:

- Identificare le modalità di relazione attuali
- Valutare il ranking di rilevanza degli stakeholder
- Posizionare gli stakeholder nella matrice delle modalità ottimali di relazione.

4.1.6 Procedure per il coinvolgimento operativo degli stakeholder identificati

Una volta realizzata la mappatura degli stakeholder, il passo successivo è la **definizione e attuazione delle procedure per “ingaggiare” i potenziali stakeholder**. Possono essere attuati dispositivi specifici e/o individuali, per piccoli gruppi, oppure open call con un’ampia aspettativa di partecipazione. Ancora una volta, la scelta dipende dal contesto di riferimento e dall’obiettivo dell’intervento. In linea generale, sia questa prima attività informativa sia le successive dovranno essere tese a motivare gli stakeholder alla partecipazione e mantenere il loro impegno per tutta la durata del processo, evidenziando e comunicando in modo chiaro i benefici che ne possono trarre.

Le tecniche utilizzabili in questa prima fase di avvio sono sia tradizionali (telefonate o mail) sia più innovative o per ampie platee, ad esempio con strumenti web, o altre forme di outreach (cfr. box 3)

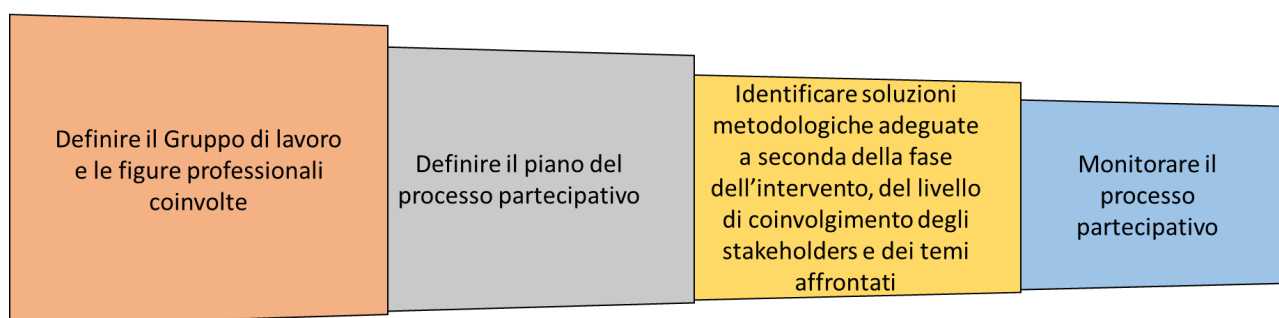
Box 3. Esempi di tecniche “di ingaggio” di potenziali stakeholder

- lettera di invito individuale;
- telefonate o mail;
- riunioni bilaterali o in piccoli gruppi;
- brochure che illustri le finalità del processo, i destinatari, le modalità di lavoro e il numero di incontri (in modo da quantificare l’impegno per chi accetta di partecipare);
- annunci in occasione di conferenze, conferenze stampa e nei media per generare interesse ed attirare nuovi stakeholder;
- una sezione informativa dedicata sul sito web dell’ente o in un sito web dedicato;
- una locandina da distribuire nei principali luoghi pubblici;
- invito a aperto ai tutti gli attori potenzialmente interessati per suscitare interesse e ampliare la partecipazione (questa soluzione può essere utile per attrarre categorie specifiche di stakeholders, come gruppi normalmente difficili da raggiungere).

4.2 FASE 2 – GESTIRE E ATTUARE IL PROCESSO PARTECIPATIVO

Nella figura 9 si riportano in sintesi gli elementi che caratterizzano la gestione e attuazione di un processo partecipativo.

Figura 9. Elementi caratterizzanti della Fase 2– Gestire il processo partecipativo



Di seguito una descrizione di ciascuno degli elementi indicati nella figura 9.

4.2.1 Definire il Gruppo di lavoro e le figure professionali coinvolte

Il Gruppo di lavoro ha l’onere della gestione delle varie fasi del processo partecipativo ed è composto dai componenti della cabina di regia, che ha anche la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi prefissati, dagli stakeholder e di figure professionali identificate con il compito di contribuire operativamente al processo. All’interno del Gruppo di lavoro è importante definire in maniera chiara e puntuale le responsabilità e, se possibile, anche i compiti.

A seconda del contesto e delle tematiche affrontate, nel gruppo di lavoro, alla Cabina di regia possono essere affiancati dei “**tavoli**”, **gruppi di lavoro territoriali o laboratori partecipativi** che, di volta in volta, saranno attivati dalla stessa Cabina e che possono prevedere il coinvolgimento “alternato” di determinate tipologie di partecipanti. Vi può essere la necessità di legittimare processi partecipativi dove la presenza può essere discontinua e legata a singoli passaggi: se in un momento del percorso (ad esempio ideativo, di brainstorming e definizione del problema) vengono coinvolti determinati soggetti, non è detto che essi debbano restare anche nella fase attuativa, e così via. Per queste evenienze è stata coniata l’espressione “tavoli a porte girevoli”.

Nei processi partecipativi vi è poi una figura chiave che è quella del **facilitatore**: la funzione di facilitazione costituisce un aspetto organizzativo e gestionale fondamentale per la realizzazione di un efficace processo partecipativo. Questa figura, che può essere svolta da una o più persone, assicura un’attività sia di supporto alla regia del processo sia di cura e manutenzione dei rapporti con i partecipanti al processo. Nel box 4 sono elencati i principali compiti connessi alla funzione di facilitazione.

Box 4. Compiti connessi alla funzione di facilitazione

- Mappare e identificare le risorse disponibili e i gruppi potenzialmente coinvolti
- “Agganciare” e attivare gli stakeholder e i cittadini interessati
- Chiarire ai partecipanti fin dall’inizio l’obiettivo e le modalità del processo di partecipazione, cercando di creare un clima di lavoro confortevole, accogliente e aperto
- Condurre gruppi di diverse dimensioni, identificando di volta in volta le metodologie e gli strumenti più adeguate
- Attivare e guidare la partecipazione, ad esempio formulando domande per stimolare il dibattito, sintetizzando periodicamente durante l’incontro i punti chiave della discussione
- Gestire l’eventuale conflittualità tra i partecipanti, ad esempio trovando soluzione ai problemi emersi e raccogliendo proposte alterative
- Gestire gli incontri in merito ai tempi e all’apporto dei partecipanti, cercando di valorizzare il contributo di ognuno, anche quando ci sono posizioni di minoranza, cercando punti di consenso
- Elaborare un report a seguito dell’incontro partecipativo al fine di restituire un riscontro ai presenti e non presenti
- Predisporre l’organizzazione prima dell’incontro (logistica, strumenti, ecc...) e durante l’incontro
- Monitorare e valutare, in itinere e al termine del processo.

Al gruppo di lavoro, infine, potranno partecipare con compiti specifici ulteriori figure come ad esempio quella del **project manager** e dell’**esperto di comunicazione**.

4.2.2 Definire il piano del processo partecipativo

Le ricerche condotte nel progetto DIALOG hanno evidenziato l’importanza di includere nell’ambito del processo di partecipazione che si intende avviare la pianificazione del processo stesso. Ne consegue che uno step fondamentale è la **definizione di un piano del processo partecipativo**, nel quale si preveda fin dalla fase iniziale la condivisione con i partecipanti degli obiettivi e delle modalità attuative.

In particolare, tale piano deve specificare: l’obiettivo generale e gli obiettivi specifici delle diverse fasi; i risultati attesi; le attività da realizzare; le risorse necessarie, sia umane sia economiche, per l’attuazione delle varie attività dell’intero percorso partecipativo; il modello di *governance* definito, specificando le modalità di coordinamento; le caratteristiche e compiti della Cabina di regia e di una eventuale segreteria tecnica; l’impegno di eventuale/i facilitatore/i esterno/i da coinvolgere durante il percorso. Esso inoltre deve prefissare le attività di monitoraggio, comunicazione e valutazione nonché gli incontri che saranno condotti, in modo da consentire a tutti gli stakeholder individuati di organizzarsi per la partecipazione. A tal fine è importante che le modalità di conduzione dei diversi incontri o passaggi siano pensate anche in relazione alla disponibilità dei soggetti coinvolti. Il Piano deve, poi contenere un set di indicatori volti a: verificare i risultati ottenuti in relazione agli obiettivi prestabiliti; supportare il monitoraggio e la valutazione in itinere del processo, anche dal punto di vista del rispetto dei tempi e dei costi stabiliti; consentire la valutazione al termine del processo.

Completa il piano la definizione e condivisione di un **cronoprogramma del processo partecipativo**, basato sui termini di riferimento concordati con gli stakeholder individuati in modo anche di motivare ulteriormente la loro partecipazione (cfr. figura 10).-

Figura 10. Esempio di cronoprogramma

Attività	Anno											
	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
Meeting di apertura												
...												
...												

Un ulteriore elemento che concorre alla buona riuscita del processo partecipativo è una comunicazione regolare ed efficace. Per questo motivo, tra gli elementi da riportare nel Piano sarebbe utile specificare gli strumenti di comunicazione, considerando che la comunicazione può essere distinta in:

- ✓ **interna**, al processo partecipativo, mirata ad accompagnarne i vari momenti;
- ✓ **esterna**, mirata alla restituzione e valutazione del processo partecipativo.

In entrambi i casi, le azioni sono molteplici, così come i vari canali di comunicazione utilizzabili che, limitandosi solo a quelli rilevanti per un processo partecipativo, possono essere sia unidirezionali (lettere, schede, monografie, brochures, cataloghi, newsletters, bacheche, ecc...) sia bi-direzionali (siti web internet, e-mail, social networking, forum on line, ecc...).

4.2.3 Identificare le soluzioni metodologiche e gli strumenti adeguati al processo partecipativo

Come anticipato, in generale il percorso partecipativo può essere strutturato in modi diversi in base agli obiettivi, alle fasi in cui si vuole attivare la partecipazione, ai livelli di coinvolgimento, ai tempi, agli stakeholder coinvolti, e ai temi trattati. Il percorso di partecipazione necessita quindi di essere portato avanti attraverso l'utilizzo di tecniche e metodologie appropriate in grado di instaurare un clima collaborativo e proficuo. Si tratta di identificare le soluzioni metodologiche e gli strumenti adeguati al processo partecipativo a seconda di:

- l'obiettivo del processo partecipativo (ad esempio, formulazione di politiche, sviluppo di un programma, definizione di un progetto, ecc.);
- la "sfida" sociale affrontata con la politica/progetto che si intende varare (ad esempio salute, cambiamento demografico e benessere; sicurezza sociale, sicurezza alimentare, agricoltura e silvicoltura sostenibili, ambiente, energia sicura, pulita ed efficiente; società inclusive, innovative e riflessive, ecc.);
- i gruppi di stakeholder coinvolti (ad esempio responsabili politici, ricercatori, cittadini, cittadini interessati, consumatori, dipendenti, utenti, rappresentanti delle imprese, ecc.);
- la fase del piano/programma/progetto in cui è inserito il processo partecipativo (Ideazione, progettazione, gestione/attuazione/ valutazione);
- il livello di coinvolgimento degli stakeholder (informazione, consultazione, coinvolgimento, collaborazione, empowerment).

È possibile **classificare gli strumenti e le tecniche** utilizzate per le pratiche individuate sia per la pianificazione che 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 per spazi aperti, incontri online, conferenze e forum elettronici, 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), interviste, focus group, brainstorming, ecc.
- c) strumenti e tecniche che **promuovono la consultazione**, ad esempio tavole rotonde/consigli, workshop tematici, laboratori distrettuali, forum elettronici, metodo Delphi, analisi SWOT, focus sulle soluzioni, ecc.
- d) strumenti e tecniche per un'**integrazione costruttiva**, raggiungendo conclusioni condivise e promuovendo processi deliberativi, come il design guidato dall'utente, l'utilizzo di strumenti digitali (come App, piattaforme, ecc.), incontri locali, sondaggi deliberativi, ecc.

In generale, vi sono poi metodologie partecipative maggiormente adatte al lavoro in **gruppi in cui siano coinvolte persone** (anche in situazioni conflittuali) **con esperienza diretta e competenza tecnica** dello specifico tema affrontato. Si tratta, sostanzialmente, di metodi e tecniche che insistono maggiormente sulle capacità progettuali consolidate precedentemente dai singoli o dai gruppi. Tra queste pratiche si possono citare, ad esempio, la Citizen assembly, il Focus group, il World café.

Altre metodologie sono maggiormente adatte a **gruppi i cui partecipanti presentano un'elevata variabilità sociale e culturale**. Queste modalità mirano maggiormente al senso di autoconsapevolezza (comprendere la propria collocazione rispetto al problema) e ad un ascolto attivante (dare spessore alla condizione o posizione altrui). A seconda del livello di coinvolgimento, può ad esempio essere utilizzato uno storytelling efficace, oppure in altre situazioni strumenti di "*gamification*" da utilizzare come "sfide" anche su temi tecnici.

Vi sono, inoltre, **tecniche che, dividendo lo stesso incontro in diverse fasi, contemplano sia passaggi "emotivi", sia passaggi di sintesi razionale e progettuale** (come, ad esempio, i Futur Lab finalizzati a far emergere una visione condivisa del futuro in gruppi di cittadini e persone che possono appartenere tanto a comunità variamente articolate che ad organizzazioni pubbliche e private, profit o non profit).

Infine, le molteplici esperienze realizzate hanno evidenziato l'importanza nei processi partecipativi del **"fare insieme"** e non soltanto del "pensare e progettare insieme", ponendo obiettivi concreti e pratici. Ciò consente di mettere alla prova la capacità dei gruppi di pensare e di agire rispetto al problema trattato e di impattare positivamente sulle forme del produrre, dell'innovare, dell'organizzare, dell'investire.

In allegato al documento, sulla base della ricerca condotta e delle molteplici esperienze a livello

internazionale, si propongono delle schede che riassumono le principali metodologie utilizzabili nell'attuazione del processo partecipativo a cui i partner di DIALOG potranno attingere, a seconda delle specifiche esigenze in relazione agli Action plan che intendono attuare e dei rispettivi contesti di riferimento. La seguente tabella riepiloga alcuni strumenti e tecniche in relazione ai livelli di coinvolgimento degli stakeholders.

Tabella 1. Forme, finalità, strumenti e tecniche associate ai livelli di partecipazione

Tipologia	Forma	Finalità	Esempi di strumenti e tecniche
Informazione degli stakeholder	<i>Flusso di informazioni per lo più unidirezionale dall'iniziatore allo stakeholder</i>	Promuovere la consapevolezza tra gli stakeholder e l'opinione pubblica sul progetto/intervento da attuare; diffondere una visione condivisa dell'oggetto di lavoro e delle problematiche da affrontare	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schede informative ▪ Brochure e volantini ▪ Sito internet ▪ Annunci ▪ Newsletter ▪ Comunicati stampa ▪ Riviste ▪ Articoli ▪ Notizie sui social media ▪ Conferenze online e forum ▪ Meeting pubblici e assemblee ▪ Programmi di formazione ▪
Consultazione degli stakeholder	<i>Flusso di informazioni bidirezionale, principalmente finalizzato alla raccolta di pareri e proposte (senza obbligo di integrare le opinioni degli stakeholder nel processo decisionale)</i>	Favorire lo scambio tra tecnici e beneficiari, prestando attenzione al linguaggio e alla conoscenza dei diversi partecipanti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Commenti pubblici ▪ Focus group ▪ Brainstorming ▪ Indagini ▪ Interviste in profondità ▪ Consultazioni elettroniche ▪ Meeting pubblici ▪ Tecniche interattive via Internet ▪ Programmi di formazione
Coinvolgimento degli stakeholder	<i>Stakeholders hanno un ruolo fondamentale nella generazione di conoscenza, spesso in un processo di partecipazione guidato</i>	Promuovere e gestire lo scambio e la negoziazione tra i responsabili del provvedimento e gli stakeholder per garantire che le preoccupazioni e le aspirazioni pubbliche siano costantemente comprese e prese in considerazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sondaggi deliberativi ▪ Sviluppo di scenari partecipativi ▪ World Café ▪ Laboratori di progettazione ▪ Metaplan ▪ Focus sulla soluzione ▪ Gruppi di lavoro ▪ Task force ▪ Forum ▪ Panel ▪ System Thinking/Design Thinking ▪ Programmi di formazione
Collaborazione degli stakeholder	<i>Gli stakeholder sono coinvolti nel processo decisionale o nella definizione delle decisioni</i>	Sostenere un clima positivo di fiducia tra i responsabili del provvedimento e gli stakeholder; sviluppare scenari comuni; implementare e condividere proposte di opzioni strategiche e definire la conclusione del progetto e/o prodotti e/o servizi previsti dal provvedimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comitati consultivi di cittadini ▪ Organismi decisionali multi-stakeholders ▪ Forum per la costruzione del consenso ▪ Sondaggi deliberativi ▪ Comitati consultivi ▪ Tavole rotonde sulle politiche ▪ Giurie di cittadini ▪ Programmi di formazione
Empowerment degli	<i>Gli stakeholder sono i detentori della</i>	Consentire alle comunità e alle parti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comitati di direzione ▪ Comitati per la qualità

Tipologia	Forma	Finalità	Esempi di strumenti e tecniche
stakeholder	<i>decisione assunta</i>	interessate di decidere e implementare soluzioni/risultati [spesso all'interno di linee guida specifiche]	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tavoli di lavoro ▪ Comunità online ▪ Comitati di comunità ▪ Referendum

4.2.4 Monitorare il processo partecipativo

Un elemento particolarmente utile al buon esito del processo partecipativo è costituito dal monitoraggio, che consiste nella sistematica attività di raccolta di dati e informazioni sull'avanzamento del processo al fine di:

- ✓ verificare il raggiungimento dei risultati attesi a livello sia quantitativo che qualitativo;
- ✓ identificare eventuali criticità e/o elementi inattesi, anche con l'ausilio della figura del facilitatore o degli stessi partecipanti al processo. Tali elementi potrebbero riguardare, ad esempio, eventuali ostacoli alla partecipazione, la rilevanza dell'oggetto in discussione per i partecipanti, l'adeguata rappresentazione di tutti gli interessi e punti di vista sulla questione, ecc.;
- ✓ identificare le eventuali opportunità, esterne o interne al processo, che non erano conosciute in fase di progettazione e potrebbero migliorarlo – ad esempio, il coinvolgimento di nuovi stakeholder.

Il monitoraggio richiede la realizzazione di alcune attività, quali:

- compiere ricognizioni periodiche dei contesti in cui si interviene;
- raccogliere i feedback degli incontri al fine di modificare/adattare il percorso successivo;
- valutare in itinere i risultati ottenuti anche al fine di riorientare il processo partecipativo.

Per agevolare il processo partecipativo, in alcune situazioni può essere utile anche attivare una specifica **formazione**, come ad esempio percorsi di apprendimento di nuove e diverse possibilità operative, tecniche, strumenti ecc.

Per pianificare l'attività di monitoraggio, può essere utile costruire una tabella relativa a ogni obiettivo individuato, ripartito a sua volta negli obiettivi operativi corrispondenti, per ciascuno dei quali sono indicati target, azioni/ strumenti, tempi, costi, indicatori e fonti informative (cfr. fig. 11).

Figura 11. Esempio di tabella di monitoraggio

Obiettivo					
Obiettivi operativi/elementi di monitoraggio	Target	Azioni, strumenti	Tempi	Indicatori	Fonti informative
Obiettivo operativo n.1	xx	xx	xx	xx	xx
Obiettivo operativo n.2	xx	xx	xx	xx	xx

4.3 FASE 3 - LA RESTITUZIONE DEI RISULTATI DEL PROCESSO PARTECIPATIVO

La fase della **restituzione dei risultati del processo partecipativo** consiste in un'attività che, con continuità, deve accompagnare tutta la durata del processo. **La restituzione di risultati** può essere prevista sia all'interno del gruppo multistakeholders sia all'esterno, ed è un'attività fondamentale per rendere visibile il percorso partecipativo. Consentire ai diversi attori coinvolti di apprezzarne gli esiti è un elemento essenziale per favorire la percezione dell'utilità di queste iniziative nei diversi contesti. Ne consegue che un'attività di comunicazione e di restituzione dei risultati ben pianificata può:

- ↘ contribuire a costruire un senso di comunità;
- ↘ validare il coinvolgimento delle parti interessate e promuovere il loro lavoro;
- ↘ rappresentare una "buona pratica" per altri che lavorano su argomenti simili;
- ↘ costituire la base per attivare "circoli virtuosi" che consentano di far evolvere positivamente l'esperienza in termini innovativi.

Gli strumenti a disposizione per realizzare la comunicazione e la restituzione degli esiti di un processo partecipativo sono molteplici ed è possibile identificare di volta in volta quelli più opportuni, come ad esempio:

- sito web (del progetto o dell'interventi): utilizza lo spazio per mostrare le attività e gli obiettivi del progetto;
- newsletter

- eventi, open day, fiere, conferenze
- social media (Facebook, Twitter, LinkedIn, blog, con inserti visuali (immagini, video, podcast)).

4.4 FASE 4 - LA VALUTAZIONE IN ITINERE E FINALE DEL PROCESSO PARTECIPATIVO

La valutazione, in itinere e finale, aiuta a definire, misurare e migliorare l'efficacia del processo partecipativo. Ottenere feedback dalle parti interessate su come sta funzionando (e ha funzionato) una specifica attività di coinvolgimento (ad es. riunioni, avviso di azione, regolamentazione ecc.) può aiutare le istituzioni a modificare il processo in corso di attuazione, rendendolo più efficace per tutti i partecipanti. Può, inoltre, fornire un apprendimento utile per i successivi processi partecipativi.

I principali ambiti dell'analisi valutativa di un processo partecipativo possono riguardare la:

1. valutazione della progettazione delle attività di coinvolgimento pubblico adottate per un determinato scopo e contesto, in modo da rispondere alla domanda valutativa:

“In che misura la progettazione del processo e delle attività di coinvolgimento pubblico è appropriata per il contesto e lo scopo dell’impegno?”

2. valutazione dei risultati immediati dell'impegno pubblico in modo da dare risposta alla domanda valutativa:

“In che misura l’attuazione del processo e delle attività di coinvolgimento pubblico rappresenta una buona pratica e ha portato ai risultati attesi?”

3. valutazione degli effetti del coinvolgimento in modo da rispondere alla domanda valutativa:

“In che misura le attività di coinvolgimento hanno portato a benefici pianificati (o ad altri inattesi)?”

In termini operativi, prima di procedere con la valutazione, si consiglia di definire, d'intesa con gli stakeholder, un piano di valutazione volto a:

- pianificare le attività valutative che, facendo tesoro delle esperienze in materia, significa stabilire risultati chiari e misurabili e condividerli con i partecipanti al processo;
- identificare le principali domande valutative a guida dell'analisi valutativa e che, oltre a quelle generali sopra riportate, possono a titolo di esempio riguardare: *Quali risultati dovrebbe produrre il processo? Come raggiungere gli obiettivi posti? Come riuscire a ottenere un effettivo grado di coinvolgimento dei partecipanti? Quale è il valore aggiunto prodotto dal processo partecipativo che si intende attuare?*
- Definire il personale/budget e le metodologie e strumenti di indagine (sia qualitativi che quantitativi) di analisi valutativa da implementare.

5. ALCUNI PRINCIPI GUIDA PER UN EFFICACE PROCESSO PARTECIPATIVO

In conclusione, si riportano di seguito i principi guida più rilevanti ai quali si consiglia di ispirarsi per l'implementazione di un efficace processo partecipativo:

- **Necessità:** valutare prima se un processo partecipativo è necessario e appropriato. Nel caso in cui si ritenga opportuno ricorrere a tale processo, è necessario adattare l'approccio del processo partecipativo all'importanza e alle caratteristiche del provvedimento (sia esso riferito ad una iniziativa normativa, una politica, un piano o un progetto) e, nella misura in cui è possibile, tenere conto dei risultati da conseguire e quindi delle tecniche, metodi e strumenti necessari per l'attuazione dello stesso.
- **Inclusione e diversità:** scegliere una metodologia di partecipazione appropriata. È importante assicurarsi che tutti gli stakeholder siano equamente rappresentati (genere, età, background educativo ecc.) e abbiano lo stesso peso (*“una persona, un voto”*).
- **Trasparenza:** comunicare in modo trasparente e adeguato. Assicurarsi che tutte le informazioni disponibili siano condivise con tutti. Forse non è sempre possibile avere il massimo livello di partecipazione, ma si deve esser chiari su *come* e *chi* prende le decisioni finali.
- **Ciclo di feedback – gestione delle aspettative:** nel comunicare, è opportuno fornire aspettative chiare sull'entità della partecipazione. Si deve sempre tenere informati i partecipanti riguardo le fasi successive di un processo partecipativo finché i risultati concreti non saranno visibili alle persone coinvolte. Si deve precisare come verranno utilizzati i risultati della partecipazione. Fornire un feedback manterrà e aumenterà il coinvolgimento durante tutto il processo decisionale e oltre. Un ciclo di feedback è davvero cruciale in un processo di partecipazione. Gli organizzatori di un processo di partecipazione dovrebbero tenere informati i partecipanti su cosa è successo con le loro opinioni e idee. Se il feedback non viene fornito, si può determinare affaticamento e sfiducia nella partecipazione.
- **Fiducia:** Quando le promesse, durante o dopo un processo di partecipazione, non vengono mantenute si crea un precedente molto dannoso per la partecipazione futura. Per ottenere buoni risultati da un processo di partecipazione, organizzatori e partecipanti devono fidarsi l'uno dell'altro.
- **Falsa partecipazione:** non utilizzare i partecipanti in maniera strumentale per legittimare decisioni già prese in anticipo. Una falsa partecipazione danneggia la fiducia riguardo l'idea di partecipazione e verso

coloro che l'hanno organizzata e ne hanno la responsabilità. In questi processi, l'input dal basso non è sufficientemente valorizzato dagli organizzatori. Ciò significa che molti suggerimenti, opinioni e idee vengono raccolti, ma vengono ignorati dagli organizzatori. Un buon processo di partecipazione si basa sulla buona volontà politica che consiste in una reale apertura ad ascoltare ciò che emerge dal processo di partecipazione e nella capacità di concordare con i risultati per ulteriori azioni.

- ❑ **Terreno comune:** a volte i partecipanti faticano ad uscire dal proprio contesto e a pensare ad un terreno comune in quanto sono troppo presi dalla propria storia, dalla propria organizzazione o dai propri interessi. Creare una mentalità comune a volte è difficile e, spesso, dispendioso in termini di tempo, sia per il facilitatore che per i partecipanti. Per evitare conflitti, è necessario trovare un terreno comune cercando di far emergere *“quello che tiene unite le persone”*. Invece di *“cosa ricavo per me”*, è necessario costruire il *“che cosa può essere di utilità per tutti”*. Se non si riesce a comprendere l'opinione dell'altro (empatia), non si possono raggiungere soluzioni a beneficio di tutto il gruppo.
- ❑ **Impatto:** ci sono molte ragioni per cui si dovrebbe misurare l'impatto del processo di partecipazione condotto e riportarlo in uno specifico rapporto. Una delle più importanti è sapere se si è utilizzato tempo e denaro in modo efficace. Inoltre, se e quale è stato il valore aggiunto fornito dal processo di partecipazione.
- ❑ **Framing:** è importante definire chiaramente lo scopo e la portata del processo di partecipazione pubblica, dove si ferma la partecipazione e dove inizia il processo decisionale.
- ❑ **Non esiste un'unica soluzione per tutti:** si può organizzare la partecipazione in modi diversi a seconda dell'obiettivo della partecipazione, delle caratteristiche del gruppo target, della fase del processo politico, del tempo disponibile e dei mezzi disponibili, ecc. Nessun modello, tecnica, metodo o strumento dovrebbe essere posto al di sopra di un altro modello, tecnica, metodo o strumento. È opportuno quindi fare tutto ciò che è necessario per raggiungere gli obiettivi previsti con la massima trasparenza.
- ❑ **Online vs offline:** nell'era digitale, l'importanza della partecipazione online sta crescendo. Nel caso di consultazioni aperte, al fine di raggiungere tutti gli stakeholder occorre garantire un mix di partecipazione digitale e analogica. Il portale delle consultazioni potrebbe essere un canale digitale, ma l'annuncio delle consultazioni potrebbe essere diffuso anche attraverso i canali analogici. La combinazione di partecipazione online/offline rappresenta l'abbinamento perfetto per il futuro della partecipazione.
- ❑ **Pianificazione e tempistica:** la pianificazione è importante perché la partecipazione pubblica deve avvenire al momento giusto. Si tratta quindi di progettare la partecipazione pubblica in modo trasparente e di coordinarsi con qualsiasi altro processo di partecipazione pubblica pianificato. Il processo dovrebbe avere una tempistica chiara e, quanto prima possibile, nel processo dovrebbe essere evidente cosa è già successo e quali saranno i prossimi passi. È importante che i gruppi target del processo di partecipazione pubblica dispongano di tempo sufficiente per fornire il loro contributo. A questo proposito si consiglia di non avviare consultazioni aperte in un periodo festivo oppure di lasciarle aperte per un periodo più lungo, oltre la conclusione del periodo festivo.
- ❑ **Comunicazione:** impostare un piano di comunicazione. Tutta la comunicazione sulla consultazione dovrebbe essere chiara, concisa e accessibile (accesso aperto) e contenere tutte le informazioni necessarie per stimolare la risposta. Può essere utile, a tal fine, produrre un documento informativo semplificato in aggiunta ai documenti formali.
- ❑ La **buona gestione dei processi** è cruciale. Spesso dipende dalla presenza di facilitatori del processo con buone capacità comunicative. Il facilitatore gioca un ruolo importante: un buon *coaching*, la giusta scelta delle parole, la redazione e condivisione di note preparatorie, costituiscono fattori che alimentano una *“buona atmosfera”*. Un valore aggiunto è certamente l'imparzialità del facilitatore. È importante che la funzione del facilitatore e degli stakeholder rimangano separate l'una dall'altra.

ALLEGATO – METODI, STRUMENTI E TECNICHE

Per fornire ai partner del progetto DIALOG una cassetta degli attrezzi utile a guidarli nell'attuazione dei Piani di Azione, alla descrizione dei processi e delle modalità di gestione dei processi partecipativi si è affiancata la creazione di un catalogo di metodologie, strumenti e tecniche.

Il catalogo si compone di **32 schede** che descrivono altrettanti metodi, strumenti e tecniche che sono stati opportunamente selezionati²² in quanto potenzialmente utilizzabili in processi di partecipazione pubblica volti alla definizione ed attuazione di provvedimenti (policy, programmi, progetti) di innovazione sociale.

Ogni metodo/strumento/tecnica viene rappresentato sulla base dei seguenti criteri:

- una breve **descrizione**;
- l'**obiettivo della sua applicazione** (es. ideazione del provvedimento, definizione e messa a punto di un provvedimento; implementazione del provvedimento);
- i **risultati e i prodotti** dell'applicazione dello strumento/tecnica;
- il **livello di coinvolgimento degli stakeholder/del pubblico** (informare, consultare, coinvolgere, collaborare, *empower*);
- le **tipologie di stakeholder coinvolgibili** nell'applicazione dello strumento/tecnica;
- i **punti di forza e di debolezza** dello strumento/tecnica;
- le **tempistiche** previste per l'applicazione di strumenti/tecniche;
- le **competenze richieste** per applicare correttamente lo strumento/la tecnica (ad es. competenze sulla materia in questione, capacità di facilitazione, capacità di gestione dei progetti, ecc.).

La seguente tabella riporta, secondo un ordine alfabetico,²³ i metodi, gli strumenti e le tecniche selezionate, evidenziandone la denominazione, il livello di partecipazione e le fasi di sviluppo della politica in cui possono essere utilizzate.

Metodi, strumenti e tecniche incluse nel catalogo

Metodi, strumenti, tecniche	Grado di coinvolgimento					Obiettivo/i		
	Informare	Consultare	Coinvolgere	Collaborare	Empower	Ideazione del provvedimento (policy, programma, progetto)	Definizione e messa a punto del provvedimento (policy, programma, progetto)	Implementazione del provvedimento (policy, programma o progetto)
Asset-based community development		√	√	√	√	♣	♣	
Brainstorming		√	√			♣	♣	
Charrette		√	√	√		♣	♣	
Circle Process	√		√			♣	♣	
Citizen budgeting	√	√	√	√	√	♣		♣
Citizens' Assembly	√	√	√			♣		
Citizens' Summit		√				♣		
Collaborative Business Model	√	√	√	√		♣	♣	♣
Crowd Wise	√	√	√			♣	♣	♣
Crowdsourcing Online	√	√	√	√		♣	♣	♣
Delphi Method		√	√	√		♣	♣	♣
Democs Card Game			√	√			♣	♣

22 Per l'identificazione e selezione delle metodologie e degli strumenti si è fatto riferimento a più fonti informative, nella finalità di pervenire ad una loro descrizione che, sebbene semplificata per essere comprensibile anche ai non addetti ai lavori, sia comunque in grado di fornire quegli elementi informativi fondamentali per comprendere l'opportunità o meno della sua adozione. Tra le fonti informative consultate si cita la piattaforma internazionale di crowdsourcing "Participedia" che, promossa da alcune università nordamericane (Vancouver e Harvard), ha la caratteristica di essere una fonte **totalmente open sources**. Per maggiori dettagli si rimanda al portale <https://participedia.net/>.

23 Si assume la denominazione inglese in quanto si tratta di metodi, strumenti e tecniche nate nel contesto anglosassone o americano.

Metodi, strumenti, tecniche	Grado di coinvolgimento					Obiettivo/i		
	Informare	Consultare	Coinvolgere	Collaborare	Empower	Ideazione del provvedimento (policy, programma, progetto)	Definizione e messa punto del provvedimento (policy, programma, progetto)	Implementazione del provvedimento (policy, programma o progetto)
Design Thinking	√	√	√			♣	♣	♣
Direct Democracy Test			√	√	√		♣	♣
Feedback frame for prioritizing options		√	√	√		♣	♣	♣
Fish Bowl		√	√				♣	♣
Focus Group		√	√			♣	♣	♣
Hackathon	√	√				♣	♣	♣
In dept interview		√				♣	♣	♣
Internet interactive technique	√	√	√	√		♣	♣	♣
Lego Serious Play	√	√				♣	♣	
Living Lab	√	√	√	√		♣	♣	♣
Open Space Technology	√	√	√	√		♣	♣	♣
Participatory Impact investing		√	√	√		♣	♣	♣
Planning Cells		√					♣	♣
Science Cafè	√						♣	
Storytelling	√	√				♣		
Survey		√				♣	♣	♣
Technology Festival	√					♣		
Walking Meeting	√	√				♣	♣	♣
World Cafè		√	√	√		♣	♣	♣
21st Century Town Meeting	√	√				♣	♣	

ASSET-BASED COMMUNITY DEVELOPMENT (ACBD)

<p><i>Descrizione</i></p>	<p>È una metodologia di comunicazione che utilizza i punti di forza e le capacità individuali dei cittadini per costruire comunità più forti e uno sviluppo sostenibile. Anziché focalizzarsi sulla risoluzione di un problema specifico, l'approccio ABCD si concentra sull'applicazione delle risorse locali esistenti ai problemi per creare un cambiamento significativo. Lo sviluppo è guidato esclusivamente dalla comunità anziché essere guidato da influenze esterne.</p> <p>Questo metodo, messo a punto negli anni '90, è in generale utilizzato a livello di comunità territoriali per valorizzare la propria autonomia e capacità civica nei processi partecipativi. In particolare, ABCD è stato sviluppato per fornire a comunità, organizzazioni e/o istituzioni un approccio relativamente economico ed efficace per attivare un processo di auto mobilitazione.</p> <p>Sebbene esistano variazioni di questo approccio, quello generalmente più utilizzato si articola come segue:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Passaggio 1: raccolta di storie</i> <input type="checkbox"/> <i>Passaggio 2: organizzazione di un gruppo principale</i> <input type="checkbox"/> <i>Passaggio 3: mappatura completa delle capacità e del patrimonio di individui, associazioni e istituzioni locali</i> <input type="checkbox"/> <i>Passaggio 4: convocare un ampio gruppo rappresentativo per costruire una visione e un piano della comunità</i> <input type="checkbox"/> <i>Passaggio 5: mobilitare le risorse per lo sviluppo della comunità</i> <input type="checkbox"/> <i>Passaggio 6: sfruttare attività, investimenti e risorse esterne alla comunità per supportare lo sviluppo basato sulle risorse locali.</i> 																																				
<p><i>Obiettivo/i</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Ideazione del provvedimento (policy, programma o progetto)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Definizione e messa a punto di un provvedimento (policy, programma o progetto)</p> <p><input type="checkbox"/> Implementazione del provvedimento (policy, programma o progetto)</p>																																				
<p><i>Risultati e prodotti</i></p>	<p>L'ABCD sta diventando una strategia sempre più diffusa per lo sviluppo basato sulla auto mobilitazione di una comunità. Consente alla comunità di identificare le proprie risorse per rispondere ai propri bisogni: un approccio allo sviluppo sociale ed economico più sostenibile, che riduce la dipendenza da organizzazioni esterne.</p>																																				
<p><i>Grado di coinvolgimento degli stakeholders/ del pubblico</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Informare</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Consultare</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Coinvolgere</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Collaborare</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Empower</p>																																				
<p><i>Stakeholders coinvolti nel processo</i></p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipologia di Stakeholder</th> <th>Organizzatore</th> <th>Partecipanti</th> <th>Beneficiari</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Istituzioni pubbliche</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Organizzazioni non profit</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Organizzazioni sindacali</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Altri rappresentanti sociali (incluso anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Specifici target di popolazione</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Cittadini</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>	Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari	<i>Istituzioni pubbliche</i>	x	x	x	<i>Organizzazioni non profit</i>	x	x	x	<i>Organizzazioni sindacali</i>	x	x	x	<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>	x	x	x	<i>Altri rappresentanti sociali (incluso anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>	x	x	x	<i>Specifici target di popolazione</i>	x	x	x	<i>Cittadini</i>	x	x	x	<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>	x	x	x
Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari																																		
<i>Istituzioni pubbliche</i>	x	x	x																																		
<i>Organizzazioni non profit</i>	x	x	x																																		
<i>Organizzazioni sindacali</i>	x	x	x																																		
<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>	x	x	x																																		
<i>Altri rappresentanti sociali (incluso anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>	x	x	x																																		
<i>Specifici target di popolazione</i>	x	x	x																																		
<i>Cittadini</i>	x	x	x																																		
<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>	x	x	x																																		
<p><i>Specifici punti di forza</i></p>	<p>L'approccio ABCD promuove e funziona come risultato della deliberazione comunitaria. L'impegno civico è fondamentale nello sviluppo della comunità. L'ABCD rappresenta un metodo particolarmente adatto a pratiche di sviluppo partecipativo grazie, in particolare, alla pianificazione e alla realizzazione di capacità organizzative basate sulla comunità. Il metodo è stato impiegato efficacemente in molte comunità locali per lo sviluppo di infrastrutture e altri programmi tesi ad affrontare problemi fondamentali del territorio su cui questi interventi insistono, utilizzando, per lo più, risorse locali.</p>																																				
<p><i>Specifici punti di debolezza</i></p>	<p>L'approccio ABCD può comportare alcuni punti di attenzione. Vi può essere il rischio di utilizzazione di questo metodo da parte di Agenzie pubbliche e private esterne alla comunità, il che potrebbe alimentare la dipendenza della comunità da un soggetto</p>																																				

	esterno, depotenziando di fatto il processo di auto mobilitazione che è alla base di questo metodo. Vi possono poi essere alcuni contesti che potrebbero non essere favorevoli al metodo ABCD. In questo caso è meglio desistere in quanto il metodo può essere difficile da attuare in ambienti ostili o nei quali le gerarchie sociali rischiano di emarginare determinati gruppi o persone.				
<i>Tempi di applicazione</i>	I tempi per l'identificazione e per un impegno effettivo degli individui, delle associazioni/organizzazioni/ istituzioni da mobilitare possono risultare molto estesi.				
<i>Abilità richieste per la corretta applicazione</i>	Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie	Avanzate
	<i>Abilità nella materia trattata</i>		x		
	<i>Capacità di facilitazione</i>				x
	<i>Capacità di organizzazione degli eventi</i>		x		
	<i>Capacità di Project management</i>			x	
	<i>Altre capacità</i>				x

BRAINSTORMING

<i>Descrizione</i>	<p>Si tratta di una tecnica ampiamente utilizzata, in particolare, nei contesti educativi e lavorativi per trovare soluzioni a problemi complessi di difficile soluzione. Essa, in pratica, definisce un metodo per una efficace e produttiva gestione di una discussione di gruppo. La discussione è guidata da un moderatore, o Team Leader, il cui compito principale è quello di stimolare la creatività. Il brainstorming, un po' come il coworking, è uno strumento per creare collaborazione e sinergia tra membri di uno stesso gruppo: la libera circolazione di idee, infatti, è in grado di generare nuove connessioni creative derivanti dall'associazione delle idee di menti differenti.</p> <p>Il principio base del Brainstorming è il gioco creativo di associazione di idee. Partendo da un'idea, il cervello è lasciato libero da pregiudizi o schemi mentali prestabiliti in merito a suoni, immagini, parole e concetti. La regola principale è di non giudicare nessuna delle idee proposte dal gruppo. L'efficacia del Brainstorming risiede infatti nell'emergere dalla discussione di un gran numero di idee, tutte diverse e contrapposte tra loro.</p> <p>Grazie alla presenza del moderatore, in ogni sessione di Brainstorming ogni persona del gruppo è stimolata a produrre in modo creativo quante più idee possibili. All'interno del gruppo, ogni pensiero viene discusso, elaborato e modificato per essere successivamente selezionato dal moderatore solo se attuabile.</p> <p>Secondo questa tecnica un'idea creativa o una soluzione efficace elaborata a seguito di una o più sessioni non è mai il prodotto di un'unica mente, bensì il risultato dell'incontro tra più menti creative ed è per questo che si ritiene questo approccio particolarmente indicato nel caso di messa a punto di iniziative innovative.</p> <p>A seconda del tipo di risultato che si vuole ottenere sono necessarie una o più sessioni di Brainstorming, tenendo conto che le discussioni su un tema emerso dalle sessioni possono durare da un paio d'ore fino a diversi giorni.</p> <p>Sebbene esistano diverse tecniche di Brainstorming, le fasi principali sono sempre tre:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Fase iniziale</u> <p>Nella fase iniziale, l'obiettivo è spiegare in modo chiaro e preciso l'argomento della discussione a tutti i partecipanti. Questo compito spetta al moderatore o al Team Leader, che sarà la figura che guiderà la discussione durante tutto il processo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Fase divergente</u> <p>Quando tutti i membri del gruppo hanno chiaro il tema da affrontare, inizia la fase più creativa del processo, nella quale il pensiero creativo di ogni partecipante sul tema proposto ha libero sfogo. In questa fase emergono gli elementi che serviranno in seguito per arrivare al risultato finale.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Fase convergente</u> <p>La fase finale del processo consiste nel selezionare le idee più brillanti emerse durante la fase divergente per arrivare al miglior risultato finale, cioè il più vantaggioso e più realizzabile. Mentre nelle fasi precedenti l'attenzione è rivolta all'innovazione e al cambio di prospettiva, nella fase convergente prevale il pensiero critico e analitico.</p>
<i>Obiettivo/i</i>	☒ Ideazione del provvedimento (policy, programma o progetto)

	<input checked="" type="checkbox"/> Definizione e messa a punto del provvedimento (policy, programma o progetto) <input type="checkbox"/> Implementazione del provvedimento (policy, programma o progetto)																																				
<i>Risultati e prodotti</i>	Il brainstorming è una tecnica espressiva in grado di far emergere idee creative finalizzate alla risoluzione di un problema, all'ideazione e definizione di un provvedimento sia in termini di policy, programma o progetto.																																				
<i>Grado di coinvolgimento degli stakeholders/ del pubblico</i>	<input type="checkbox"/> Informare <input checked="" type="checkbox"/> Consultare <input checked="" type="checkbox"/> Coinvolgere <input type="checkbox"/> Collaborare <input type="checkbox"/> Empower																																				
<i>Stakeholders coinvolti nel processo</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipologia di Stakeholder</th> <th>Organizzatore</th> <th>Partecipanti</th> <th>Beneficiari</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Istituzioni pubbliche</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Organizzazioni non profit</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Organizzazioni sindacali</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Altri rappresentanti sociali (incluso anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Target specifici di popolazione</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Cittadini</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>	Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari	<i>Istituzioni pubbliche</i>	x	x	x	<i>Organizzazioni non profit</i>	x	x	x	<i>Organizzazioni sindacali</i>	x	x	x	<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>	x	x	x	<i>Altri rappresentanti sociali (incluso anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>	x	x	x	<i>Target specifici di popolazione</i>				<i>Cittadini</i>		x	x	<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>	x	x	x
Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari																																		
<i>Istituzioni pubbliche</i>	x	x	x																																		
<i>Organizzazioni non profit</i>	x	x	x																																		
<i>Organizzazioni sindacali</i>	x	x	x																																		
<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>	x	x	x																																		
<i>Altri rappresentanti sociali (incluso anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>	x	x	x																																		
<i>Target specifici di popolazione</i>																																					
<i>Cittadini</i>		x	x																																		
<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>	x	x	x																																		
<i>Specifici punti di forza</i>	<input type="checkbox"/> Molti partecipanti conoscono già le regole del brainstorming <input type="checkbox"/> Molti dei rischi possono essere riconosciuti rapidamente <input type="checkbox"/> Un'idea ispira l'altra <input type="checkbox"/> I partecipanti non devono temere che le loro idee vengano valutate durante la sessione																																				
<i>Specifici punti di debolezza</i>	<input type="checkbox"/> Non tutti partecipano attivamente al brainstorming. Alcuni sono meno partecipi in quanto hanno difficoltà a parlare in pubblico, mentre al contrario altri tendono a parlare troppo. <input type="checkbox"/> Alcuni partecipanti hanno bisogno di più tempo per comprendere il tema e non riescono a fornire immediatamente idee <input type="checkbox"/> I risultati del brainstorming sono in gran parte pensieri di gruppo e non necessariamente pensieri o idee individuali																																				
<i>Tempi di applicazione</i>	Le discussioni su un tema emerso dalle sessioni possono durare da almeno due ore fino a diversi giorni.																																				
<i>Abilità richieste per la corretta applicazione</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Abilità</th> <th>Non richieste</th> <th>Di base</th> <th>Intermedie</th> <th>Avanzate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Abilità nella materia trattata</i></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Capacità di facilitazione</i></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Capacità di organizzazione degli eventi</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Capacità di Project management</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Altre capacità</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie	Avanzate	<i>Abilità nella materia trattata</i>			x		<i>Capacità di facilitazione</i>			x		<i>Capacità di organizzazione degli eventi</i>				x	<i>Capacità di Project management</i>				x	<i>Altre capacità</i>										
Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie	Avanzate																																	
<i>Abilità nella materia trattata</i>			x																																		
<i>Capacità di facilitazione</i>			x																																		
<i>Capacità di organizzazione degli eventi</i>				x																																	
<i>Capacità di Project management</i>				x																																	
<i>Altre capacità</i>																																					

CHARRETTE

<i>Descrizione</i>	<p>La "Charrette" è una metodologia di progettazione collaborativa in cui le parti interessate deliberano su un progetto o un problema al fine di risolvere i conflitti e pianificare soluzioni.</p> <p>Si tratta di una modalità deliberativa attraverso la quale i partecipanti di diversi sottogruppi della società raggiungono una posizione di consenso in un tempo relativamente breve. La Charrette si compone di tre fasi: la fase di pre-charrette; il workshop e la fase di post-Charrette. Può essere utilizzata con gruppi di varie dimensioni, da cinquanta a più di mille, ed è possibile organizzarla in un arco di tempo che va da un paio di giorni a diverse settimane. Una Charrette può essere utilizzata per riunire idee pratiche, stimolare i partecipanti a lavorare insieme e facilitare il</p>
--------------------	--

	<p>processo decisionale basato sul consenso. È più adatta per problemi a livello locale ed è per questo che il suo ricorso interessa per lo più casi di pianificazione e progettazione partecipata.</p> <p>Oltre agli promotori del provvedimento, una Charrette richiede due gruppi di partecipanti: un comitato direttivo di circa 9-15 membri e un gruppo di partecipanti molto più elevato. Il comitato direttivo è coinvolto in tutte e tre le fasi, mentre il gruppo di partecipanti partecipa solo alla seconda fase quella di workshop.</p> <p>Il comitato direttivo dovrebbe essere composto da persone con differenti background e con opinioni/ideologie divergenti sulla questione trattata. Al contempo, dovrebbero già essere attivamente interessati all'argomento e dovrebbero preferibilmente avere un qualche tipo di conoscenza esperta. Il comitato direttivo coordina le attività di Charrette (redazione di un programma, ricerca di supporto finanziario, supporto al workshop).</p> <p>Il Gruppo di partecipanti è selezionato all'interno della comunità interessata dal problema e dovrebbe essere rappresentativo della popolazione più ampia. Sebbene alcune caratteristiche valide per la selezione rappresentativa siano quasi universali (es. età, sesso, ...), ve ne possono essere ulteriori che differiscono a seconda della questione in esame.</p>																																				
<i>Obiettivo/i</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Ideazione del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Definizione e messa a punto del provvedimento (policy, programma o progetto) <input type="checkbox"/> Implementazione del provvedimento (policy, programma o progetto)																																				
<i>Risultati e prodotti</i>	<p>Le Charrette sono utilizzate al meglio per progetti incentrati sulla rigenerazione della comunità, come i master plan riferiti ad esempio al piano regolatore di una città, piani di sviluppo della mobilità, piani di sviluppo abitativo a prezzi accessibili e provvedimenti di riqualificazione urbana.</p> <p>Le Charrette possono essere un buon modo per creare entusiasmo e motivazione sui provvedimenti proposti e, al tempo stesso, sono sensibili alla creatività della comunità.</p>																																				
<i>Grado di coinvolgimento degli stakeholders/del pubblico</i>	<input type="checkbox"/> Inform <input checked="" type="checkbox"/> Consultare <input checked="" type="checkbox"/> Coinvolgere <input checked="" type="checkbox"/> Collaborare <input type="checkbox"/> Empower																																				
<i>Stakeholders coinvolti nel processo</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipologia di Stakeholder</th> <th>Organizzatore</th> <th>Partecipanti</th> <th>Beneficiari</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Istituzioni pubbliche</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Organizzazioni non profit</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Organizzazioni sindacali</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Altri rappresentanti sociali (includendo anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Target specifici di popolazione</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Cittadini</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>	Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari	<i>Istituzioni pubbliche</i>	x	x	x	<i>Organizzazioni non profit</i>	x	x	x	<i>Organizzazioni sindacali</i>	x	x	x	<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>	x	x	x	<i>Altri rappresentanti sociali (includendo anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>	x	x	x	<i>Target specifici di popolazione</i>		x	x	<i>Cittadini</i>		x	x	<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>	x	x	x
Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari																																		
<i>Istituzioni pubbliche</i>	x	x	x																																		
<i>Organizzazioni non profit</i>	x	x	x																																		
<i>Organizzazioni sindacali</i>	x	x	x																																		
<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>	x	x	x																																		
<i>Altri rappresentanti sociali (includendo anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>	x	x	x																																		
<i>Target specifici di popolazione</i>		x	x																																		
<i>Cittadini</i>		x	x																																		
<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>	x	x	x																																		
<i>Specifici punti di forza</i>	<input type="checkbox"/> È un processo creativo e dinamico <input type="checkbox"/> Incoraggia la collaborazione tra gruppi che tradizionalmente non lavorerebbero insieme in un processo di pianificazione <input type="checkbox"/> Consente di esplorare una serie di opzioni e scenari diversi: offre ai progettisti informazioni dettagliate sulle esigenze e sui valori di una comunità che altrimenti non si potrebbero ottenere <input type="checkbox"/> Offre ai cittadini l'opportunità di essere direttamente coinvolti nella progettazione di soluzioni per il proprio territorio																																				
<i>Specifici punti di debolezza</i>	<input type="checkbox"/> Può suscitare aspettative irrealistiche su ciò che accadrà al termine del processo. I facilitatori e gli organizzatori devono avere cura di spiegare in cosa si stanno impegnando e qual è lo scopo del cambiamento. <input type="checkbox"/> Può essere eccessivamente dominato da esperti <input type="checkbox"/> Richiede un dispendio di tempo particolarmente consistente, che può rendere difficile trovare un numero sufficiente di partecipanti. Una eventualità che può comportare l'esigenza di prevedere una qualche forma d'indennità per remunerare																																				

	i partecipanti				
Tempi di applicazione	La preparazione di una charrette richiede molto tempo. Anche la realizzazione del workshop richiede molto tempo - almeno di alcuni giorni - vista la continua alternanza di sessione plenaria e discussioni mirate.				
Abilità richieste per la corretta applicazione	Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie	Avanzate
	<i>Abilità nella materia trattata</i>				x
	<i>Capacità di facilitazione</i>				x
	<i>Capacità di organizzazione degli eventi</i>				x
	<i>Capacità di Project management</i>			x	
	<i>Altre capacità</i>				

CIRCLE PROCESS

Descrizione	<p>La Circle Process è una tecnica di facilitazione utile ad esplorare molti aspetti di una questione, identificare aree di accordo e disaccordo ed includere punti di vista che non erano previsti. Si tratta di una tecnica che, facilmente adattabile a un'ampia varietà di gruppi e problematiche, consente di creare opportunità di partecipazione per tutti.</p> <p>Il facilitatore inizia l'attività dando a ciascun membro del gruppo l'opportunità di presentarsi brevemente; il gruppo stabilisce, inoltre, le proprie regole di interazione. In seguito si sviluppa la discussione; i partecipanti riassumono i risultati più importanti della discussione e, infine, si passa all'attività di reporting (<i>debriefing</i>). I principi che regolano questa tecnica sono così riassumibili:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) l'utilizzo di un "<i>conversation piece</i>": soltanto i partecipanti che detengono il <i>conversation piece</i> possono parlare. In questo modo si intende di regolare la conversazione, così da dare a ogni persona pari opportunità di esprimersi 2) I partecipanti si impegnano in una conversazione programmata per quanto ne attiene i principi e le modalità su come stare insieme 3) Il processo si apre e si chiude con una qualche forma di cerimonia 4) la costruzione di relazioni precede, ed è considerata altrettanto importante di, la tematizzazione di questioni difficili. <p>Il facilitatore, figura fondamentale di questa tecnica, ha il compito di:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ guidare il processo, aiutando i partecipanti a mantenere sul focus la discussione; ➤ sostenere il gruppo a stabilire e rispettare le regole di base definite per la conversazione; ➤ moderare in caso di conflitto e disaccordo; ➤ aiutare il gruppo ad esplorare le varie sfaccettature del problema; ➤ spostare l'attenzione ad esempio passando da un oratore o da un argomento all'altro; ➤ aiutare i membri del gruppo a identificare le aree di accordo e disaccordo; ➤ guidare nei punti di vista di cui non si è parlato; ➤ focalizzare la discussione fornendo, ove necessario, chiarimenti; ➤ riassumere i punti chiave della discussione.
Obiettivo/i	<input checked="" type="checkbox"/> Ideazione del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Definizione e messa a punto del provvedimento (policy, programma o progetto) <input type="checkbox"/> Implementazione del provvedimento (policy, programma o progetto)
Risultati e prodotti	<p>Anche se inizialmente i partecipanti potrebbero non rendersene conto la tecnica del "Circle process" offre una forma strutturata di dialogo. L'idea è che ci si possa impegnare in modo più produttivo in conversazioni difficili quando si nutrono per la prima volta valori condivisi. Dedicando del tempo alla costruzione di relazioni basate su ciò che i partecipanti hanno in comune, si crea uno spazio sicuro in cui successivamente questi possono esprimere punti di vista diversi ed emozioni forti. Il processo è utile sia per comunicare che per prendere decisioni. La partecipazione ai "Circle process" è intrinsecamente trasformativa, perché si sperimenta il mondo da più prospettive differenti. Attingendo a conoscenze ed esperienze diverse, i "Circle process" generano opzioni e soluzioni che spesso sono fuori dagli schemi del pensiero</p>

	convenzionale e che possono superare ciò che una persona potrebbe generare da sola.				
<i>Grado di coinvolgimento degli stakeholders/del pubblico</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informare <input type="checkbox"/> Consultare <input checked="" type="checkbox"/> Coinvolgere <input type="checkbox"/> Collaborare <input type="checkbox"/> Empower				
<i>Stakeholders coinvolti nel processo</i>	Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari	
	<i>Istituzioni pubbliche</i>	X	X		
	<i>Organizzazioni non profit</i>	X	X	X	
	<i>Organizzazioni sindacali</i>		X		
	<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>	X		X	
	<i>Altri rappresentanti sociali (incluso anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>	X	X	X	
	<i>Target specifici di popolazione</i>				
	<i>Cittadini</i>		X	X	
<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>	X	X	X		
<i>Specifici punti di forza</i>	<input type="checkbox"/> I circoli attingono ai nostri migliori valori; <input type="checkbox"/> I circoli aiutano i partecipanti a dare il meglio di sé; <input type="checkbox"/> I circoli creano comunità; <input type="checkbox"/> I circoli creano uno spazio per ascoltare ed essere ascoltati in profondità; <input type="checkbox"/> I circoli generano comprensione e rispetto reciproci; <input type="checkbox"/> I circoli considerano tutte le voci allo stesso modo; <input type="checkbox"/> I circoli prendono decisioni sulla base del consenso; <input type="checkbox"/> I circoli coltivano il sostegno reciproco; <input type="checkbox"/> I circoli onorano i doni, le conoscenze, i talenti e le esperienze che ogni partecipante porta.				
<i>Specifici punti di debolezza</i>	Non rilevati.				
<i>Tempi di applicazione</i>	Almeno una mezza giornata.				
<i>Abilità richieste per la corretta applicazione</i>	Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie	Avanzate
	<i>Abilità nella materia trattata</i>			X	
	<i>Capacità di facilitazione</i>				X
	<i>Capacità di organizzazione degli eventi</i>			X	
	<i>Capacità di Project management</i>			X	
	<i>Altre capacità</i>				

CITIZEN BUDGETING

<i>Descrizione</i>	<p>“Citizen Budget” è uno strumento innovativo che utilizza la rete internet per ottimizzare consultazioni con i destinatari di un provvedimento in particolare relative al bilancio pubblico. Si basa su un simulatore di budget altamente personalizzabile e all'avanguardia nel coinvolgimento e nell'educazione dei cittadini sui servizi governativi, sulle alternative di budget e sui limiti alla spesa pubblica. Il tutto è presentato in modo intuitivo e dinamico. Attraverso questo strumento è possibile coinvolgere un gran numero di cittadini nel processo di redazione del bilancio, e fornire di conseguenza ai responsabili del bilancio una grande quantità di informazioni.</p> <p>Tradizionalmente, i governi, le scuole e altri enti pubblici hanno organizzato assemblee pubbliche per sollecitare un feedback sui loro budget. Questi incontri hanno limitazioni significative in quanto sono costosi, consentono una partecipazione limitata e/o</p>
--------------------	---

	<p>dominata da poche persone/gruppi e presentano notevoli limiti di tempo per la partecipazione di ciascuna persona. “Citizen Budget”, invece, sfruttando le potenzialità della rete, consente di superare tali limiti riducendo il tempo necessario per partecipare e aumentando il coinvolgimento dei cittadini. Lo strumento è unico anche per la presenza di un “simulatore” che consente agli utenti di apprezzare i difficili compromessi che un bilancio pubblico si trova a fronteggiare.</p> <p>Poiché Citizen Budget è solo uno strumento per facilitare la redazione del bilancio partecipativo, il reclutamento e la selezione dei partecipanti varia da caso a caso. Il simulatore del bilancio cittadino mette i residenti nei panni degli amministratori pubblici mentre elaborano dati di bilancio reali e ne colgono l'impatto sui servizi e sulle tasse. Attraverso questo esercizio della durata contenuta in anche solo 10 minuti, i residenti sono in grado di apprendere come vengono forniti i servizi pubblici e gli importanti compromessi cui gli amministratori sono costretti a scendere.</p> <p>Gli organizzatori ricevono le richieste dei residenti in forma aggregata, in una <i>dashboard</i> personalizzata con i dati esportabili in un file Excel di facile utilizzo. Esistono attualmente 3 versioni di Citizen Budget:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> la versione fiscale (in cui i residenti votano su come devono essere spesi i soldi delle tasse) <input type="checkbox"/> la versione per acquisire pareri sugli investimenti locali, come un centro ricreativo o acquatico, il parco, la biblioteca, ecc.. <input type="checkbox"/> la versione relativa a bilanciamento del budget tra entrate e uscite. 																																				
<i>Obiettivo/i</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Ideazione del provvedimento (policy, programma o progetto) <input type="checkbox"/> Definizione e messa a punto del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Implementazione del provvedimento (policy, programma o progetto)																																				
<i>Risultati e prodotti</i>	<p>Questo strumento consente, in teoria, di fornire gli elementi informativi e di partecipazione necessari per un coinvolgimento dei partecipanti rispetto a tutti e 5 i livelli considerati dal modello DIALOG assunto (informare, consultare, coinvolgere, collaborare, empower). Nella pratica, nei casi in cui è stata utilizzata, la rendicontazione obbligatoria dei risultati del bilancio partecipativo sull'investimento si è rivelata problematica. Tuttavia, i risultati per la società civile, per quanto intangibili, sembrano essere dimostrabili – vi sono infatti sempre più cittadini che vi partecipano.</p>																																				
<i>Grado di coinvolgimento degli stakeholders/ del pubblico</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informare <input checked="" type="checkbox"/> Consultare <input checked="" type="checkbox"/> Coinvolgere <input checked="" type="checkbox"/> Collaborare <input checked="" type="checkbox"/> Empower																																				
<i>Stakeholders coinvolti nel processo</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipologia di Stakeholder</th> <th>Organizzatore</th> <th>Partecipanti</th> <th>Beneficiari</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Istituzioni pubbliche</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Organizzazioni non profit</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Organizzazioni sindacali</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Altri rappresentanti sociali (includendo anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Target specifici di popolazione</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Cittadini</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>	Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari	<i>Istituzioni pubbliche</i>	x	x	x	<i>Organizzazioni non profit</i>		x	x	<i>Organizzazioni sindacali</i>		x	x	<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>			x	<i>Altri rappresentanti sociali (includendo anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>		x	x	<i>Target specifici di popolazione</i>		x	x	<i>Cittadini</i>		x	x	<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>		x	x
Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari																																		
<i>Istituzioni pubbliche</i>	x	x	x																																		
<i>Organizzazioni non profit</i>		x	x																																		
<i>Organizzazioni sindacali</i>		x	x																																		
<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>			x																																		
<i>Altri rappresentanti sociali (includendo anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>		x	x																																		
<i>Target specifici di popolazione</i>		x	x																																		
<i>Cittadini</i>		x	x																																		
<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>		x	x																																		
<i>Specifici punti di forza</i>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Educazione: lo strumento di valutazione delle tasse consente ai residenti di vedere come vengono investiti i soldi delle loro tasse, in modo che possano comprendere le difficili decisioni finanziarie che gli amministratori si trovano a prendere <input type="checkbox"/> Coinvolgimento: utilizzando la funzione di auto-bilanciamento del simulatore, i partecipanti possono fare compromessi e bilanciare il proprio budget, offrendo agli amministratori un quadro completo delle priorità dei residenti <input type="checkbox"/> Ispirare: gli strumenti informatici possono aiutare i cittadini a includere un campione rappresentativo di residenti in modo da poter ridurre la polarizzazione, creare consenso e prendere decisioni più inclusive 																																				
<i>Specifici punti di debolezza</i>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Una serie di sfide riguarda le aree sulle quali i cittadini possono avere un peso reale sulle decisioni finali. In alcuni casi, la partecipazione dei cittadini può influire 																																				

	<p>sull'intero budget operativo, mentre in altri casi può riguardare solo una parte degli investimenti o di stanziamenti finanziari specifici che hanno un peso minore. La selezione di partecipanti che rappresentino un'ampia gamma di prospettive può evitare una selezione percepita come clientelare a sostegno di una particolare agenda politica, ma non è facile.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ La partecipazione in genere richiede tempo e impegno: i cittadini partecipanti devono imparare il gergo e le regole del governo; gli amministratori devono educare i partecipanti, trasmettere informazioni trasparenti e monitorare i risultati. ❑ L'atteggiamento dei funzionari di governo è fondamentale. Gli amministratori professionisti possono resistere alla partecipazione dei cittadini in aree tecniche e complesse come il bilancio e i funzionari possono ritenere che un maggiore input aumenti la difficoltà di garantire le loro raccomandazioni. ❑ La partecipazione pubblica può creare o esacerbare tensioni sull'allocazione delle risorse che possono esistere tra cittadini e funzionari eletti, esperti fiscali/tecnici e/o gruppi di interesse/partiti politici. ❑ Esistono molti metodi per consentire ai cittadini di partecipare al processo decisionale di bilancio, ma ancora nessuno è considerato ideale e solo pochi sono istituzionalizzati. In questi metodi, gli scopi sono raramente articolati, le aspettative variano e misurare il costo della partecipazione e l'adeguatezza dei risultati è difficile. 																														
<i>Tempi di applicazione</i>	La durata può variare in base alle scelte dell'amministrazione in merito all'uso effettivo di questo strumento. In ogni caso, da un lato vanno considerate le settimane necessarie per costruire lo strumento informatico, e dall'altro sono necessari giorni/settimane messi a disposizione dei cittadini per poter formulare una proposta informata.																														
<i>Abilità richieste per la corretta applicazione</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Abilità</th> <th>Non richieste</th> <th>Di base</th> <th>Intermedie</th> <th>Avanzate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Abilità nella materia trattata</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Capacità di facilitazione</i></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Capacità di organizzazione degli eventi</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Capacità di Project management</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Altre capacità</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie	Avanzate	<i>Abilità nella materia trattata</i>				x	<i>Capacità di facilitazione</i>		x			<i>Capacità di organizzazione degli eventi</i>			x		<i>Capacità di Project management</i>			x		<i>Altre capacità</i>				
Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie	Avanzate																											
<i>Abilità nella materia trattata</i>				x																											
<i>Capacità di facilitazione</i>		x																													
<i>Capacità di organizzazione degli eventi</i>			x																												
<i>Capacità di Project management</i>			x																												
<i>Altre capacità</i>																															

CITIZENS' ASSEMBLY

<i>Descrizione</i>	<p>Con l'espressione Citizens' Assembly (assemblea dei cittadini) si fa riferimento a una modalità di gestione di un insieme di cittadini riuniti per deliberare su una o più questioni di importanza locale, regionale o nazionale. Lo scopo è quello di valutare le opzioni e formulare raccomandazioni senza alcuna influenza da parte dei decisori pubblici e dei politici, agendo attraverso l'impegno di una selezione rappresentativa del pubblico che viene opportunamente formata sull'argomento trattato. In termini operativi, il metodo dell'<i>assemblea cittadina</i> si può articolare in quattro fasi: selezione; apprendimento; audizione pubblica o consultazione; deliberazione. A conclusione di questo processo è redatta una relazione con raccomandazioni, che è oggetto di presentazione ai decisori politici oppure ai cittadini per essere condivisa attraverso un sotto forma di consultazione diretta di tipo referendario.</p> <p>Per l'attuazione di questo metodo è necessario disporre di un responsabile, sostenuto da una segreteria tecnica, con compiti di organizzazione e gestione del processo. Entrambi sono generalmente nominati dall'autorità che istituisce l'assemblea, ma devono essere indipendenti da questa. Il metodo può essere piuttosto dispendioso in termini di risorse. La tempistica di ciascuna fase dipende da una serie di fattori, ad esempio l'argomento, quante opportunità ci sono per la partecipazione dei cittadini al di fuori dell'assemblea e quanto tempo ci si aspetta che i partecipanti investano nel processo. I processi richiedono spesso circa un anno per essere completati e in questo ambito la selezione rappresentanti costituisce normalmente la fase più lunga.</p> <p>Le assemblee dei cittadini possono coinvolgere centinaia di persone. Tuttavia, nella maggior parte dei casi l'adesione varia da 100 a 160 partecipanti. In assemblee più grandi può essere più difficile garantire una rappresentanza ampia ed equa tra i partecipanti. Le assemblee dei cittadini di solito tentano di creare un mini-pubblico che</p>
--------------------	---

	<p>sia rappresentativo di una popolazione più ampia. Per identificare il campione si ricorre generalmente al registro elettorale: gli intervistati vengono selezionati attraverso un campionamento stratificato basato su diverse variabili (le più comuni sono quelle demografiche come sesso, età, gruppo etnico, ecc.). Spesso si opera nella selezione in modo da garantire che i gruppi solitamente emarginati non siano esclusi. Una parte centrale del processo di assemblea dei cittadini è, come si è detto, rappresenta dalla fase di apprendimento.</p> <p>Ai partecipanti vengono spesso forniti materiali didattici che li introducono all'argomento discusso prima dell'inizio dell'assemblea. Segue una serie di workshop progettati e condotti da specialisti nell'ambito della partecipazione pubblica. È probabile che in tali workshop i partecipanti ascoltino "esperti" sull'argomento, inclusi accademici, parti interessate e responsabili politici. I partecipanti sono tenuti a deliberare e sviluppare le proprie idee durante questo processo. Gli approfondimenti di questi incontri possono essere riportati nel processo assembleare.</p> <p>Le riunioni dell'assemblea quasi sempre sono trasmesse su Internet. La fase di deliberazione dell'assemblea coinvolge i membri che giungono ad alcune conclusioni su ciò che hanno appreso durante il processo assembleare. La maggior parte delle grandi assemblee lo farà attraverso sistemi di voto, ma le assemblee più piccole potrebbero utilizzare il processo decisionale della conferenza di consenso. I risultati dell'assemblea sono spesso presentati all'autorità appaltante o ad altro ente pubblico responsabile delle politiche per l'esame e la risposta. La natura di questa risposta dipenderà dallo scopo e dalla portata dell'assemblea.</p>			
<i>Obiettivo/i</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Ideazione del provvedimento (policy, programma o progetto) <input type="checkbox"/> Definizione e messa punto del provvedimento (policy, programma o progetto) <input type="checkbox"/> Implementazione del provvedimento (policy, programma o progetto)			
<i>Risultati e prodotti</i>	<p>Che cosa verrà realizzato e prodotto dipenderà in larga misura dallo scopo e dal mandato dell'assemblea dei cittadini. Gli ambiti di intervento dell'assemblea in genere si definiscono in un memorandum d'intesa tra i responsabili politici e i membri dell'assemblea dei cittadini prima dell'inizio dei lavori dell'assemblea. Di solito, come si è anticipato, i membri di un'assemblea cittadina producono una relazione formale sui risultati con una serie di raccomandazioni.</p>			
<i>Grado di coinvolgimento degli stakeholders/ del pubblico</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informare <input checked="" type="checkbox"/> Consultare <input checked="" type="checkbox"/> Coinvolgere <input type="checkbox"/> Collaborare <input type="checkbox"/> Empower			
<i>Stakeholders coinvolti nel processo</i>	Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari
	<i>Istituzioni pubbliche</i>		x	x
	<i>Organizzazioni non profit</i>			
	<i>Organizzazioni sindacali</i>			
	<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>		x	x
	<i>Altri rappresentanti sociali (incluso anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>		x	x
	<i>Target specifici di popolazione</i>		x	x
	<i>Cittadini</i>		x	x
	<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>	x		
<i>Specifici punti di forza</i>	<input type="checkbox"/> Può portare prospettive diverse su problemi complessi <input type="checkbox"/> Di alto profilo, e spesso strettamente legato ai processi di elaborazione delle politiche <input type="checkbox"/> La fase di apprendimento può cambiare le prospettive/o il comportamento dei partecipanti <input type="checkbox"/> Costruisce un supporto per questioni controverse (come l'energia rinnovabile) <input type="checkbox"/> Una maggiore trasparenza nell'elaborazione delle politiche potrebbe aumentare la fiducia nei responsabili delle politiche <input type="checkbox"/> Accresce le capacità e la conoscenza dei partecipanti.			
<i>Specifici punti di debolezza</i>	<input type="checkbox"/> Processi molto intensi e che richiedono risorse <input type="checkbox"/> A volte le assemblee non portano a risultati significativi			

	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Alcune assemblee possono apparire come un mero pro-forma. In questi casi, di fatto, i cittadini non hanno voce in capitolo e l'evento serve solo ad ottenere una buona pubblicità o a giustificare formalmente un adempimento richiesto <input type="checkbox"/> Di solito, il coinvolgimento avviene in un tantum <input type="checkbox"/> È un metodo costoso. 																														
<i>Tempi di applicazione</i>	L'organizzazione di un'assemblea cittadina può richiedere diversi mesi (tra 3 e 9 mesi). Il reclutamento spesso richiede più tempo. La stessa assemblea dei cittadini potrebbe svolgersi nell'arco di un certo numero di mesi o potrebbe essere ripetuta per un periodo più lungo.																														
<i>Abilità richieste per la corretta applicazione</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Abilità</th> <th>Non richieste</th> <th>Di base</th> <th>Intermedie</th> <th>Avanzate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Abilità nella materia trattata</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Capacità di facilitazione</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Capacità di organizzazione degli eventi</i></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Capacità di Project management</i></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Altre capacità</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie	Avanzate	<i>Abilità nella materia trattata</i>				x	<i>Capacità di facilitazione</i>				x	<i>Capacità di organizzazione degli eventi</i>			x		<i>Capacità di Project management</i>			x		<i>Altre capacità</i>				
Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie	Avanzate																											
<i>Abilità nella materia trattata</i>				x																											
<i>Capacità di facilitazione</i>				x																											
<i>Capacità di organizzazione degli eventi</i>			x																												
<i>Capacità di Project management</i>			x																												
<i>Altre capacità</i>																															

CITIZENS' SUMMIT

<i>Descrizione</i>	<p>Il Citizens' Summit (letteralmente, vertice dei cittadini) è una strategia per conoscere l'orientamento dei cittadini, opportunamente informati, sulle priorità politiche e sulle possibili linee d'azione. L'obiettivo è quello di fornire indicazioni e suggestioni ai responsabili del processo decisionale. Questo metodo può fornire una chiara indicazione degli orientamenti dei cittadini su una determinata materia ed implica un certo grado di impegno da parte dei responsabili politici.</p> <p>In termini operativi, il Citizen's Summit si concretizza in incontri pubblici di tipo deliberativo su larga scala (in genere, può coinvolgere dalle 100 alle 5.000 persone). Prevede momenti decisionali su scala ridotta (piccoli gruppi di persone) che successivamente, tramite voto, vengono assunti da tutti i partecipanti. Per facilitare il confronto e le discussioni, si ricorre all'implementazione del metodo con l'uso delle tecnologie di comunicazione come: il voto elettronico, i messaggi di testo; i sondaggi online, ecc.</p> <p>I partecipanti sono in genere cittadini comuni interessati alle questioni, decisioni e priorità discusse. Una particolare attenzione è rivolta ad assicurare un coinvolgimento di partecipanti il più rappresentativo possibile (es. per età, genere e occupazione) della popolazione di interesse del provvedimento. Quando l'obiettivo è identificare gli atteggiamenti di un particolare gruppo target, i partecipanti possono essere selezionati in base a criteri tematici più specifici.</p> <p>Di solito, gli organizzatori invitano un certo numero di relatori, che possono essere politici, parti interessate o esperti. Le presentazioni riportano i diversi punti di vista in modo da dare ai partecipanti una visione delle possibili linee d'azione rispetto alle quali esprimere il loro giudizio. Il Citizen's Summit è diviso per temi. Ciascun tema viene discusso e votato dai partecipanti. Ad ogni argomento sono dedicati in genere 45 minuti. Le sessioni sono organizzate nel modo seguente: un relatore (o una videoclip) offre una presentazione di circa 10 minuti sul primo argomento (la presentazione potrebbe anche toccare fino a 5 linee d'azione predeterminate e le loro possibili conseguenze). Segue un dibattito di 30 minuti sull'argomento presentato. I cittadini sono divisi in piccoli gruppi (tavoli) composti da 7-8 persone e la discussione è guidata da un facilitatore. In ogni gruppo è presente un decisore politico che non assume la veste di politico ma di moderatore di tavolo.</p> <p>È importante garantire a tutti la possibilità di esprimere le proprie opinioni. Dopo il dibattito, si votano le linee di azione. I partecipanti selezionano la loro priorità mediante votazione elettronica. I risultati appaiono su un grande schermo che può essere visto da tutti. Il metodo può anche includere la raccolta delle idee dei partecipanti e discussioni più qualitative: in questo caso, è utile la presenza di un giornalista per ciascun tavolo che annota commenti e idee. Inoltre, gli ultimi 5 minuti di ogni sessione di discussione possono essere utilizzati per raccogliere idee dai partecipanti ai gruppi. Queste idee e commenti possono essere utilizzati da un opinionista che, mentre discute i risultati delle</p>
--------------------	--

	votazioni, può commentare le idee che sono state raccolte dai vari tavoli. Il risultato del vertice dei cittadini è un elenco prioritario di visioni e possibili linee d'azione all'interno del tema considerato. Questo dà ai politici un'idea delle priorità dei cittadini, quindi le decisioni politiche possono essere basate sulle opinioni dei cittadini e avere così una maggiore accettazione e ancoraggio.			
<i>Obiettivo/i</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Ideazione del provvedimento (policy, programma o progetto) <input type="checkbox"/> Definizione e messa punto del provvedimento (policy, programma o progetto) <input type="checkbox"/> Implementazione del provvedimento (policy, programma o progetto)			
<i>Risultati e prodotti</i>	I principali risultati dell'attuazione di questo metodo sono: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> registrazione delle visioni prioritarie dei cittadini su un determinato tema che, messe a disposizione dei responsabili di un provvedimento, possono orientare il processo decisionale <input type="checkbox"/> Graduatoria di possibili linee d'azione all'interno di un determinato provvedimento; <input type="checkbox"/> Idee dei cittadini e commenti importanti relativi all'argomento di discussione. 			
<i>Grado di coinvolgimento degli stakeholders/d el pubblico</i>	<input type="checkbox"/> Informare <input checked="" type="checkbox"/> Consultare <input type="checkbox"/> Coinvolgere <input type="checkbox"/> Collaborare <input type="checkbox"/> Empower			
<i>Stakeholders coinvolti nel processo</i>	Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari
	<i>Istituzioni pubbliche</i>	x		x
	<i>Organizzazioni non profit</i>			x
	<i>Organizzazioni sindacali</i>			
	<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>			
	<i>Altri rappresentanti sociali (incluso anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>	x		x
	<i>Target specifici di popolazione</i>		x	
	<i>Cittadini</i>		x	
	<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>	x		x
<i>Specifici punti di forza</i>	<input type="checkbox"/> Riunisce tanti cittadini, aumentando così la rappresentatività dei risultati <input type="checkbox"/> Coinvolge un gran numero di partecipanti in un dialogo significativo <input type="checkbox"/> Registra simultaneamente un gran numero di discussioni e opinioni tramite il ricorso alle nuove tecnologie delle comunicazioni <input type="checkbox"/> I partecipanti possono trovare stimolante la partecipazione agli incontri <input type="checkbox"/> I punti in questione possono essere amplificati se l'evento attira l'attenzione dei media <input type="checkbox"/> Coinvolge i decisori politici in modo diretto.			
<i>Specifici punti di debolezza</i>	<input type="checkbox"/> Costi elevati <input type="checkbox"/> Richiede molto tempo e pianificazione e l'impegno di personale esperto con competenze specifiche avanzate incluse quelle della gestione di tecnologie avanzate di comunicazione <input type="checkbox"/> I buoni risultati richiedono un gruppo di partecipanti molto diversificato <input type="checkbox"/> Basandosi sull'utilizzo delle nuove tecnologie di comunicazione, i gruppi di analfabeti digitali potrebbero essere esclusi.			
<i>Tempi di applicazione</i>	Di solito l'evento si realizza in un 1 giorno. I tempi per la preparazione possono però essere anche molto estesi e possono variare anche sensibilmente a seconda del tempo e delle risorse umane dedicate, nonché in base al livello di esperienza del personale organizzatore.			
<i>Abilità richieste per la corretta applicazione</i>	Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie
	<i>Abilità nella materia trattata</i>			x
	<i>Capacità di facilitazione</i>			x
	<i>Capacità di organizzazione degli eventi</i>			x
	<i>Capacità di Project</i>			x

management

Altre capacità

COLLABORATIVE BUSINESS MODEL

<i>Descrizione</i>	<p>Il Collaborative Business Model (CBM) è un progetto di open innovation, sviluppato e utilizzato in ambiente accademico con l'obiettivo di creare una rete collaborativa di diversi stakeholder (in genere rappresentati da: studenti; organismi scolastici, formativi, o universitari e di ricerca; imprese; istituzioni pubbliche locali; rappresentanti della società-civile) quale fonte per le innovazioni. Pertanto, il focus del modello è quello di massimizzare le potenzialità e le capacità dell'ecosistema dell'innovazione, connettendo le diverse parti interessate nel processo decisionale e di creazione di idee. Attraverso la reciproca collaborazione, la rete di stakeholder sviluppa un modello di business, aggiungendo valore a ciascuna parte coinvolta nel modello.</p> <p>L'obiettivo principale dei tradizionali modelli di innovazione si basa su una rete di innovazione interna all'azienda, responsabile della creazione di una struttura che promuova l'innovazione o la cooperazione con un'altra azienda. Il modello CBM va oltre queste caratteristiche tradizionali e si concentra sulla collaborazione con le reti esterne come risorsa innovativa. In questa prospettiva, trasforma la tradizionale struttura dell'approccio bottom-up nel processo decisionale in una governance dal basso verso l'alto, consentendo non solo di creare idee innovative, ma anche di crescere e prosperare. Il modello copre diversi livelli di collaborazione, ciascuno con lo scopo di ridurre il divario tra i gruppi coinvolti e creare un ambiente aperto che favorisca la risoluzione di problemi di alta qualità e la creazione di nuove idee. Insieme, le parti interessate offrono un modello di business innovativo basato sulla diversità e sulla collaborazione reciproca tra tutti gli utenti interessati dal particolare settore industriale.</p> <p>Il modello di business collaborativo varia in base al numero di partecipanti, da 50 a 500 persone coinvolte; la creazione di un nuovo prodotto può durare da tre a sedici mesi.</p> <p>Il modello si sviluppa in tre fasi:</p> <ul style="list-style-type: none">- Modello di business pre-collaborativo. Si concentra sulla costituzione e sul lavoro di un gruppo direttivo congiunto che stabilisce l'obiettivo principale della piattaforma CBM e gestisce la logistica durante le fasi successive. Il gruppo direttivo congiunto è composto da rappresentanti del mondo accademico, dell'industria e della società civile, che stabiliscono lo specifico modello di business del settore in questione e le principali caratteristiche della piattaforma di innovazione CBM. Durante questa fase, il facilitatore identifica i problemi che verranno affrontati durante l'implementazione della piattaforma, ne analizzerà i requisiti, stabilirà gli strumenti e le tecniche di costruzione della comunità da impiegare nonché gli eventi inclusivi degli utenti finali e intraprenderà un'analisi di feedback. Questa fase dura fino a tre mesi e coinvolge fino a 20 rappresentanti di gruppi coinvolti.- Implementazione del modello di business collaborativo. È la fase principale del processo in cui le parti interessate intraprendono azioni sulla base al piano precedentemente impostato. Si compone di workshop, eventi e incontri in cui le parti interessate collaborano alla progettazione del modello di business. L'obiettivo principale è valutare le esigenze dei partecipanti, intervistare i gruppi di stakeholder, fornire raccomandazioni, identificare specifiche direzioni di collaborazione e progettazione del modello, nonché generare strategie di implementazione, sviluppando, nello step finale, il modello di business collaborativo integrato.- Fase del modello di business post-collaborativo: disseminazione e sostenibilità. Documenta tutte le esperienze, i punti di forza e di debolezza, oltre alle sfide e alle opportunità e offre una prospettiva transnazionale delle soluzioni fornite. Include anche la preparazione di materiali, presentazioni e altri ausili di divulgazione da rivolgere al pubblico e incoraggeranno ulteriormente la partecipazione dei cittadini.
<i>Obiettivo/i</i>	<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> Ideazione del provvedimento (policy, programma o progetto)<input checked="" type="checkbox"/> Definizione e messa a punto del provvedimento (policy, programma o progetto)<input checked="" type="checkbox"/> Implementazione del provvedimento (policy, programma o progetto)
<i>Risultati e prodotti</i>	Il modello si basa su una piattaforma digitale sviluppata dallo staff universitario che costituisce uno strumento per collegare una rete di stakeholder nella creazione di soluzioni innovative.
<i>Grado di coinvolgimento</i>	<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> Informare<input checked="" type="checkbox"/> Consultare

<i>degli stakeholders/ del pubblico</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Coinvolgere <input checked="" type="checkbox"/> Collaborare <input type="checkbox"/> Empower				
<i>Stakeholders coinvolti nel processo</i>	Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari	
	<i>Istituzioni pubbliche</i>		X	X	
	<i>Organizzazioni non profit</i>		X	X	
	<i>Organizzazioni sindacali</i>				
	<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>		X	X	
	<i>Altri rappresentanti sociali (incluso anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>		X		
	<i>Target specifici di popolazione</i>		X	X	
	<i>Cittadini</i>		X	X	
	<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>	X	X		
<i>Specifici punti di forza</i>	<input type="checkbox"/> Incoraggia il contributo di una vasta gamma di partecipanti, utilizzando l'approccio cosiddetto della "Quadrupla Elica" ²⁴ <input type="checkbox"/> Sviluppa modelli di business fattibili e potenziali idee con misure pratiche per lo sviluppo di progetti di successo basati sul contributo della rete di collaboratori che include anche i cittadini nel processo decisionale <input type="checkbox"/> Aumenta la comprensione reciproca tra le parti coinvolte e risolve le situazioni di stallo tra di esse durante la fase di implementazione, garantendo al contempo l'ambiente per la sostenibilità dei risultati <input type="checkbox"/> Aggiunge valore al prodotto o al servizio finale tenendo conto delle specificità di tutte le parti coinvolte.				
<i>Tempi di applicazione</i>	La durata della CBM dipende da vari fattori quali, a titolo di esempio, la disponibilità di tempo del personale accademico e delle imprese, la capacità di gestione del personale coinvolto, le risorse economiche disponibili, il contesto locale, la disponibilità di strumenti per raggiungere l'obiettivo, ecc... Il modello può richiedere da sei mesi fino a sedici mesi per la sua esecuzione. Nello specifico: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> la fase pre-collaborativa può durare fino a tre mesi <input type="checkbox"/> la fase di implementazione del modello di business collaborativo può richiedere fino a nove mesi <input type="checkbox"/> La fase del modello di business post-collaborativo può durare fino a quattro mesi. 				
<i>Abilità richieste per la corretta applicazione</i>	Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie	Avanzate
	<i>Abilità nella materia trattata</i>				X
	<i>Capacità di facilitazione</i>				X
	<i>Capacità di organizzazione degli eventi</i>				X
	<i>Capacità di Project management</i>			X	
	<i>Altre capacità</i>				

CROWD WISE

<i>Descrizione</i>	<p>Crowd Wise è un metodo partecipativo che si propone di incoraggiare decisioni basate sul consenso in una varietà di contesti quali, a titolo di esempio, la definizione delle priorità politiche o l'allocatione finanziaria. I risultati dell'utilizzo di tale metodologia sono più facilmente sostenuti dai partecipanti in quanto il consenso emerge gradualmente dalla combinazione di discussioni e votazioni su una serie di opzioni precedentemente formate.</p> <p>Una parte importante della preparazione del metodo consiste nel formulare una domanda adeguata, che dovrebbe essere aperta e dovrebbe suggerire la necessità di</p>
--------------------	---

24 La Quadrupla Elica è un modello complesso ed organizzato di interazioni che coinvolge gli attori dell'*economia della conoscenza*, appartenenti ai settori della ricerca, dell'industria, delle istituzioni pubbliche e della società civile. L'idea è quella di favorire e realizzare processi di innovazione attraverso la collaborazione trasversale e la condivisione proattiva dei saperi e delle esperienze.

	<p>articolare delle opzioni. Fondamentale è che i relatori siano competenti ed esperti nell'argomento in discussione.</p> <p>Le fasi di sviluppo del consenso sono le seguenti:</p> <p>1) Sviluppare, per la domanda, una gamma di opzioni che riflettano le opinioni dei partecipanti. Le opzioni possono essere sviluppate dagli stessi partecipanti, oppure possono essere pre-impostate e ri-adattate in modo da riflettere i valori e gli interessi dei partecipanti. I relatori presentano le diverse opzioni; di solito, ciascun relatore presenta una sola opzione;</p> <p>2) Discussione. I partecipanti sono divisi in piccoli gruppi. Le discussioni sono orientate ad adattare le opzioni per suscitare consenso. A volte le opzioni originali vengono unite per formulare una nuova opzione. Il ruolo dei relatori non è quello di rimanere nel panel e rispondere alle domande dei partecipanti, ma piuttosto di impegnarsi con loro per aiutarli a migliorare le opzioni. Prima di discutere come adattare le opzioni originali, tuttavia, è possibile aggiungere al programma una sessione strutturata in piccoli gruppi: ciascun gruppo discute separatamente un'opzione per poi presentarla in plenaria. Questo stratagemma viene utilizzato per consentire che i partecipanti comprendano meglio le opzioni presentate. Seguono, poi, discussioni su come adattare le opzioni. Questa fase del metodo può avere una durata variabile, ma in genere dura tra i 50 min e 1 ora e 30 min;</p> <p>3) Votazione sulle opzioni per preferenza/consenso. I partecipanti sono invitati a classificare le opzioni adattate in ordine di preferenza attribuendo un maggior numero di punti alle opzioni che preferiscono;</p> <p>4) Conteggio dei voti. Nel conteggio viene preso in considerazione l'insieme completo delle preferenze di ciascuno (punti assegnati a ciascuna opzione). Maggiore è il numero di punti guadagnati dall'opzione in testa alla graduatoria, maggiore è il grado di consenso.</p> <p>Uno degli obiettivi principali del metodo è aiutare i partecipanti a trovare un terreno comune, riducendo così la polarizzazione delle opinioni nel gruppo. Non si vota contro le opzioni. I partecipanti votano per tutte le opzioni, assegnando un punteggio diverso a ciascuna opzione. I partecipanti sono, quindi, incentivati a impegnarsi con gli altri partecipanti per capire come possono rendere la loro opzione preferita più attraente per gli altri. Il metodo può coinvolgere da 15 a 1.000 partecipanti, a seconda degli obiettivi specifici dell'iniziativa.</p>																																				
<i>Obiettivo/i</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Ideazione del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Definizione e messa a punto del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Implementazione del provvedimento (policy, programma o progetto)																																				
<i>Risultati e prodotti</i>	Il metodo può essere utilizzato in una varietà di contesti, ad esempio pianificazione urbana, sviluppo di politiche e sviluppo organizzativo. Pertanto, i risultati variano a seconda degli obiettivi specifici e del contesto di applicazione del metodo. In generale, il risultato principale del metodo è raggiungere il consenso su una determinata domanda e sviluppare opzioni/soluzioni che funzionino per la maggior parte dei partecipanti.																																				
<i>Grado di coinvolgimento o degli stakeholders/ del pubblico</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informare <input checked="" type="checkbox"/> Consultare <input checked="" type="checkbox"/> Coinvolgere <input type="checkbox"/> Collaborare <input type="checkbox"/> Empower																																				
<i>Stakeholders coinvolti nel processo</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipologia di Stakeholder</th> <th>Organizzatore</th> <th>Partecipanti</th> <th>Beneficiari</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Istituzioni pubbliche</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Organizzazioni non profit</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Organizzazioni sindacali</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Altri rappresentanti sociali (incluso anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Target specifici di popolazione</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Cittadini</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari	<i>Istituzioni pubbliche</i>	x		x	<i>Organizzazioni non profit</i>	x		x	<i>Organizzazioni sindacali</i>		x		<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>		x		<i>Altri rappresentanti sociali (incluso anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>	x		x	<i>Target specifici di popolazione</i>		x		<i>Cittadini</i>		x		<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>		x	
Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari																																		
<i>Istituzioni pubbliche</i>	x		x																																		
<i>Organizzazioni non profit</i>	x		x																																		
<i>Organizzazioni sindacali</i>		x																																			
<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>		x																																			
<i>Altri rappresentanti sociali (incluso anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>	x		x																																		
<i>Target specifici di popolazione</i>		x																																			
<i>Cittadini</i>		x																																			
<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>		x																																			
<i>Specifici punti</i>	<input type="checkbox"/> Consente di superare la polarizzazione dei punti di vista																																				

<i>di forza</i>	<input type="checkbox"/> Consente di trovare decisioni condivise dalla maggior parte dei partecipanti <input type="checkbox"/> Incoraggia le persone a capire meglio le posizioni degli altri.				
<i>Specifici punti di debolezza</i>	Non rilevati				
<i>Tempi di applicazione</i>	La durata del metodo è in genere di 2,5-3 ore. Se è necessaria una maggiore interazione tra i partecipanti, possono essere organizzate più sessioni per un periodo di tempo più lungo. L'introduzione, le presentazioni dei relatori, la votazione e la presentazione dei risultati richiedono più o meno un tempo fisso, mentre le discussioni hanno durata variabile da 50 minuti a 1 ora e 30 minuti.				
<i>Abilità richieste per la corretta applicazione</i>	Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie	Avanzate
	<i>Abilità nella materia trattata</i>				x
	<i>Capacità di facilitazione</i>			x	
	<i>Capacità di organizzazione degli eventi</i>			x	
	<i>Capacità di Project management</i>			x	
	<i>Altre capacità</i>				

CROWDSOURCING ONLINE

<i>Descrizione</i>	<p>Il Crowdsourcing online è uno strumento di democrazia digitale che consente di includere i cittadini nel processo di co-creazione delle decisioni in vari modi. Il termine Crowdsourcing è un neologismo composto da <i>crowd</i>, che significa "folla" e <i>outsourcing</i>, che significa "delega all'esterno di alcune attività". Questo metodo è sostanzialmente un invito aperto ad ogni cittadino desideroso di prendere parte ad una particolare questione attraverso una piattaforma on-line gratuita. Si possono individuare cinque tipologie di crowdsourcing utilizzate dalle autorità per allineare le proprie politiche ai bisogni e agli interessi dei cittadini, ovvero il crowdsourcing di opinioni, di idee, di fondi, di azioni e di dati.</p> <p>Il coinvolgimento online dei cittadini mira a migliorare il processo decisionale sviluppando politiche migliori, creando fiducia, ottenendo l'accettazione delle politiche e condividendo la responsabilità della stesura delle politiche. Inoltre, l'impegno pubblico migliora il coinvolgimento dei gruppi marginali o vulnerabili.</p> <p>La durata dell'attuazione dipende dalla complessità del sistema di coinvolgimento online, dalle risorse umane coinvolte e dai potenziali limiti (legali, tecnici, finanziari, ecc.). Richiede inoltre un livello significativo di conoscenze TIC, giuridiche e comunicative.</p> <p>In senso lato, il crowdsourcing può essere effettuato in ogni fase del processo decisionale o progettuale: identificazione dei problemi, analisi, sviluppo e miglioramento delle soluzioni, implementazione e valutazione. Tuttavia, la collaborazione bidirezionale tra governo e cittadini è di particolare importanza nelle seguenti fasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> impostazione dell'agenda: la partecipazione attiva consente ai cittadini di identificare possibili problemi; <input type="checkbox"/> analisi: raccolta di prove e analisi delle conoscenze dei cittadini, definizione delle sfide e delle opportunità legate a un'agenda; <input type="checkbox"/> monitoraggio della politica: questo permette ai cittadini di esprimere il proprio punto di vista sulla politica attuale e suggerire cambiamenti. <p>Mentre alcune fonti recenti suggeriscono che i cittadini dovrebbero essere coinvolti nell'intero ciclo di vita delle decisioni (definizione del problema, raccolta di informazioni, definizione di criteri decisionali, sviluppo alternativo, valutazione alternativa, adozione di decisioni, attuazione e valutazione), altre fonti affermano che il crowdsourcing dovrebbe essere utilizzato solo in quelle fasi in cui le decisioni devono ancora essere prese tenendo conto degli input, cioè delle posizioni espresse dalle parti interessate: in questa prospettiva, il crowdsourcing è una raccolta di informazioni per le decisioni strategiche. Esistono numerosi buoni esempi in tutto il mondo sull'applicazione di questo metodo, come nel caso di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Liegi, Belgio: #RéinventionsLiège. La città di Liegi (Belgio) dispone di una piattaforma CitizenLab che ha raggiunto il 15% dei cittadini della città, raccolto 1.000 proposte e 95.000 voti.
--------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Reykjavik, Isola: Betri Reykjavik. “Better Reykjavik” è una piattaforma online che combina la democrazia deliberativa con la democrazia partecipativa e offre ai cittadini uno spazio in cui possono suggerire, discutere e votare decisioni di bilancio o altri progetti europei. <input type="checkbox"/> Amsterdam, Olanda: Amsterdam Smart City. Amsterdam Smart City collabora con imprese, governi, istituzioni scientifiche e cittadini per migliorare la qualità della vita della città, invitando le parti a presentare e sviluppare soluzioni innovative per le sfide urbane. <input type="checkbox"/> Melbourne, Australia: FutureMelbourne. Il sito wiki (lanciato nel 2008) incoraggia i cittadini a condividere idee e modificare la bozza del progetto di Future Melbourne. <input type="checkbox"/> Medellin, Columbia: MiMedellin. Sito web di crowdsourcing del Comune che invita i cittadini a presentare soluzioni urbane. 																																				
<i>Obiettivo/i</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Ideazione del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Definizione e messa a punto del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Implementazione del provvedimento (policy, programma o progetto)																																				
<i>Risultati e prodotti</i>	<p>Il crowdsourcing può essere utilizzato sia in micro-sistemi chiusi, come le imprese, sia in contesti molto ampi per problematiche di libero accesso a livello internazionale, per la raccolta strutturata o non strutturata di opinioni in vari campi tematici che affrontano questioni pubbliche (infrastrutture, energia, mobilità, vita, regolamenti, ecc.). Le tecniche del coinvolgimento online sono suscettibili di raggiungere il più ampio numero possibile di cittadini, in particolare quelli che sono più propensi ad essere coinvolti e che possono essere fortemente influenzati dalle decisioni conseguenti. Lo scopo della metodologia è di incorporare pareri raccolti in regolamenti, politiche o attività pianificate. Per massimizzare la partecipazione degli stakeholder interessati, il facilitatore deve definire chiaramente l'argomento della sessione di lavoro, spiegando perché è importante e cosa può essere modificato dall'interazione con i cittadini.</p>																																				
<i>Grado di coinvolgimento degli stakeholders/ del pubblico</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informare <input checked="" type="checkbox"/> Consultare <input checked="" type="checkbox"/> Coinvolgere <input checked="" type="checkbox"/> Collaborare <input type="checkbox"/> Empower																																				
<i>Stakeholders coinvolti nel processo</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipologia di Stakeholder</th> <th>Organizzatore</th> <th>Partecipanti</th> <th>Beneficiari</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Istituzioni pubbliche</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Organizzazioni non profit</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Organizzazioni sindacali</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Altri rappresentanti sociali (incluso anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Target specifici di popolazione</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Cittadini</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>	Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari	<i>Istituzioni pubbliche</i>	x	x	x	<i>Organizzazioni non profit</i>		x	x	<i>Organizzazioni sindacali</i>				<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>	x	x	x	<i>Altri rappresentanti sociali (incluso anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>	x	x	x	<i>Target specifici di popolazione</i>		x	x	<i>Cittadini</i>		x	x	<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>		x	x
Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari																																		
<i>Istituzioni pubbliche</i>	x	x	x																																		
<i>Organizzazioni non profit</i>		x	x																																		
<i>Organizzazioni sindacali</i>																																					
<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>	x	x	x																																		
<i>Altri rappresentanti sociali (incluso anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>	x	x	x																																		
<i>Target specifici di popolazione</i>		x	x																																		
<i>Cittadini</i>		x	x																																		
<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>		x	x																																		
<i>Specifici punti di forza</i>	<p>Il crowdsourcing consente di accedere a un'ampia gamma di risorse in grado di soddisfare una varietà di esigenze diverse e può essere utilizzato su un'ampia gamma di tematiche.</p>																																				
<i>Specifici punti di debolezza</i>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Il crowdsourcing può essere difficile da gestire e può aprire la porta a gruppi di pressione organizzati <input type="checkbox"/> Può essere difficile applicare il crowdsourcing a compiti complicati per vari fattori, come il modo in cui gli obiettivi devono essere specificati in forma esaustiva e completa 																																				
<i>Tempi di applicazione</i>	Dipende dal tema di applicazione.																																				
<i>Abilità richieste per la corretta applicazione</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Abilità</th> <th>Non richieste</th> <th>Di base</th> <th>Intermedie</th> <th>Avanzate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Abilità nella materia trattata</i></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Capacità di facilitazione</i></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Capacità di organizzazione</i></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie	Avanzate	<i>Abilità nella materia trattata</i>			x		<i>Capacità di facilitazione</i>			x		<i>Capacità di organizzazione</i>			x																	
Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie	Avanzate																																	
<i>Abilità nella materia trattata</i>			x																																		
<i>Capacità di facilitazione</i>			x																																		
<i>Capacità di organizzazione</i>			x																																		

	<i>degli eventi</i>				
	<i>Capacità di Project management</i>			x	
	<i>Altre capacità</i>				x

DELPHI METHOD

<i>Descrizione</i>	<p>Il metodo Delphi è una tecnica di indagine iterativa che consente il perfezionamento anonimo e sistematico dell'opinione di esperti/esponenti di gruppi determinati della cittadinanza con l'obiettivo di arrivare a una posizione combinata o consensuale. Il suo scopo è generare discussione e consentire la formulazione di un giudizio su un argomento specifico in modo che possano essere prese decisioni politiche che aspirano a rappresentare i desideri e le opinioni di un determinato gruppo. Ci sono quattro elementi che caratterizzano il metodo Delphi e lo distinguono dagli altri processi decisionali di gruppo: l'anonimato, l'iterazione degli interventi con feedback controllato, la risposta statistica del gruppo e il contributo di esperti.</p> <p>Il metodo Delphi è un'alternativa all'utilizzo di riunioni, comitati o questionari <i>una tantum</i> per ottenere l'opinione o il giudizio di un gruppo su un determinato argomento. È spesso visto come un importante contributo nella prospettiva di facilitare una comunicazione di gruppo controllata e razionale.</p> <p>Il metodo è stato ampiamente utilizzato per esplorare questioni politiche e facilitare il processo decisionale da parte di organizzazioni di ricerca, imprese e agenzie governative, in particolare anche per studi previsionali. Delphi si basa sul principio che le decisioni o le previsioni di un gruppo strutturato di individui sono più accurate di quelle di gruppi non strutturati.</p> <p>Gli esperti rispondono ai questionari in due o più turni. Dopo ogni round, un facilitatore fornisce un riepilogo anonimo delle opinioni degli esperti del round precedente, nonché le ragioni che hanno fornito per i loro giudizi. Gli esperti sono dunque incoraggiati a rivedere le loro risposte precedenti alla luce delle risposte di altri membri del loro gruppo. Si ritiene che durante questo processo il ventaglio delle risposte diminuirà e il gruppo convergerà verso la risposta "corretta". Infine, il processo viene interrotto dopo un criterio di arresto predefinito (ad es. numero di round, raggiungimento del consenso, stabilità dei risultati) e i punteggi medi o mediani dei round finali determinano i risultati.</p>			
<i>Obiettivo/i</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Ideazione del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Definizione e messa a punto del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Implementazione del provvedimento (policy, programma o progetto)			
<i>Risultati e prodotti</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Giudizio consensuale di esperti; • Studi di previsione; • Comunicazione di gruppo; • Processi decisionali di gruppo; • Panel. 			
<i>Grado di coinvolgimento degli stakeholders/ del pubblico</i>	<input type="checkbox"/> Informare <input checked="" type="checkbox"/> Consultare <input checked="" type="checkbox"/> Coinvolgere <input checked="" type="checkbox"/> Collaborare <input type="checkbox"/> Empower			
<i>Stakeholders coinvolti nel processo</i>	Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari
	<i>Istituzioni pubbliche</i>	x		x
	<i>Organizzazioni non profit</i>	x	x	x
	<i>Organizzazioni sindacali</i>		x	x
	<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>	x	x	x
	<i>Altri rappresentanti sociali (includendo anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>		x	x
	<i>Target specifici di popolazione</i>			x
	<i>Cittadini</i>			x
	<i>Comunità scientifica (università,</i>		x	x

	<i>centri di ricerca)</i>				
<i>Specifici punti di forza</i>	Il metodo offre una serie di vantaggi, come l'uso di un gruppo di esperti, feedback anonimi controllati e sviluppo del consenso. Il feedback anonimo supporta giudizi interdipendenti non basati su differenze personali o gerarchie tra gli esperti coinvolti.				
<i>Specifici punti di debolezza</i>	Il metodo Delphi è un'alternativa al questionario una tantum, ma richiede decisamente più tempo di una survey. Richiede inoltre molte risorse (un numero elevato di esperti/esponenti coinvolti nel panel).				
<i>Tempi di applicazione</i>	Il metodo Delphi richiede un periodo congruo che parte da un minimo di un anno e si estende sino a 2/3 anni. Ci sono diverse fasi tra cui: survey, analisi dei dati e feedback (successiva tornata di sondaggi). Prima dell'inizio del processo non è possibile prevedere di quanti round avrebbe bisogno l'intero processo del Delphi.				
<i>Abilità richieste per la corretta applicazione</i>	Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie	Avanzate
	<i>Abilità nella materia trattata</i>				X
	<i>Capacità di facilitazione</i>				X
	<i>Capacità di organizzazione degli eventi</i>	X			
	<i>Capacità di Project management</i>			X	
	<i>Altre capacità</i>			X	

DEMOCs CARD GAME

<i>Descrizione</i>	<p><i>Democs</i> è sia un gioco di carte che uno strumento di esplorazione delle politiche che consente a piccoli gruppi di persone di impegnarsi in complesse questioni di politica pubblica. Ha lo scopo di aiutare le persone a scoprire un argomento, esprimere le proprie opinioni, cercare un terreno comune con gli altri partecipanti e affermare la propria posizione politica preferita.</p> <p>Non sono necessari relatori o esperti, poiché le schede preparate contengono tutti gli elementi necessari. Funziona meglio per un numero limitato di persone (l'optimum è di sei) in un ridotto numero di ore, ma è uno strumento flessibile. È un processo a bassa intensità che consente a persone prive di conoscenze preesistenti di partecipare in un periodo di tempo relativamente breve.</p> <p>Di solito, i processi <i>Democs</i> sono aperti a chiunque, ma a volte su questioni particolari vengono ingaggiati gruppi specifici. Le sessioni individuali durano da 1 a 4 ore. Esistono già numerosi kit <i>Democs</i> su diversi problemi, acquistabili o scaricabili gratuitamente da apposite piattaforme come NEF o Play Decide.</p> <p><i>Democs</i> aiuta i partecipanti ad acquisire informazioni e a rendere l'apprendimento significativo per il proprio contesto. Il processo si articola nelle seguenti fasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le carte da gioco che riportano le informazioni sul tema in discussione vengono distribuite ai partecipanti in due turni. Questi sono chiamati a riflettere sulle proprie carte e a sceglierne ulteriori (una o due) che ritengono più importanti. 2. I partecipanti, a turno, leggono le carte scelte, spiegano il motivo per cui le hanno scelte e poi le mettono sul tavolo. 3. I partecipanti successivamente raggruppano le carte, con ogni gruppo che rappresenta una questione chiave relativa all'argomento. 4. I partecipanti votano quindi su una serie di risposte o posizioni politiche e cercano di creare una risposta che possa essere condivisa da tutti i membri del gruppo. 5. Infine, i partecipanti compilano un breve modulo spiegando i risultati della discussione e lo rimandano all'organizzazione che gestisce i <i>Democs</i>.
<i>Obiettivo/i</i>	<input type="checkbox"/> Ideazione del progetto del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Definizione e messa a punto del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Implementazione del provvedimento (policy, programma o progetto)
<i>Risultati e prodotti</i>	<p><i>Democs</i> è stato progettato per facilitare la decisione in alcune giurie di cittadini e sondaggi deliberativi. È stato utilizzato in altri contesti per consentire a piccoli gruppi di persone di impegnarsi in complesse questioni di politica pubblica. <i>Democs</i> può anche essere utilizzato per aiutare i gruppi a pianificare attività e servizi per la loro area locale.</p>
<i>Grado di coinvolgimento degli</i>	<input type="checkbox"/> Informare <input type="checkbox"/> Consultare <input checked="" type="checkbox"/> Coinvolgere

<i>stakeholders/ del pubblico</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Collaborare <input type="checkbox"/> Empower			
<i>Stakeholders coinvolti nel processo</i>	Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari
	<i>Istituzioni pubbliche</i>	x		x
	<i>Organizzazioni non profit</i>	x		x
	<i>Organizzazioni sindacali</i>		x	x
	<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>		x	x
	<i>Altri rappresentanti sociali (includendo anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>		x	x
	<i>Target specifici di popolazione</i>		x	x
	<i>Cittadini</i>			x
	<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>	x	x	x
<i>Specifici punti di forza</i>	<input type="checkbox"/> Incoraggia le persone a formarsi un'opinione su argomenti diversi, anche di natura complessa <input type="checkbox"/> Combatte un atteggiamento passivo e il mero ascolto delle posizioni degli esperti <input type="checkbox"/> Fornisce un luogo sicuro per attirare partecipanti inesperti <input type="checkbox"/> Può essere utilizzato autonomamente da qualsiasi gruppo di persone, anche se la qualità dei suoi risultati migliora con i facilitatori <input type="checkbox"/> Il formato del gioco aiuta le persone a divertirsi mentre parlano.			
<i>Specifici punti di debolezza</i>	<input type="checkbox"/> La presenza di un facilitatore può consentire il migliore funzionamento del Democs <input type="checkbox"/> È improbabile che il gruppo raggiunga un comune consenso <input type="checkbox"/> È improbabile che i risultati siano rappresentativi di tutta la popolazione <input type="checkbox"/> È difficile inserire i risultati di un processo Democs nel processo decisionale <input type="checkbox"/> Democs non può essere utilizzato per lunghe deliberazioni, decisioni dirette, risultati tangibili o un follow up <input type="checkbox"/> I giochi Democs possono richiedere molto tempo per lo sviluppo e quindi non sono adatti per problemi urgenti.			
<i>Tempi di applicazione</i>	Sono variabili: il singolo evento può essere organizzato in un mese e ripetuto per un periodo più lungo. La realizzazione di ciascuna sessione può richiedere da 1 a 4 ore.			
<i>Abilità richieste per la corretta applicazione</i>	Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie
	<i>Abilità nella materia trattata</i>	x		
	<i>Capacità di facilitazione</i>	x		
	<i>Capacità di organizzazione degli eventi</i>			x
	<i>Capacità di Project management</i>			x
	<i>Altre capacità</i>			

DESIGN THINKING

<i>Descrizione</i>	<p>Il Design Thinking (DT) è una metodologia di progettazione che fornisce un approccio estremamente utile per affrontare problemi complessi poco definiti o sconosciuti tramite la comprensione dei bisogni umani coinvolti e la riformulazione del problema in una prospettiva umano-centrica. È un approccio generale che può essere applicato in molte occasioni per risolvere problemi complessi, nella pubblica amministrazione, negli scenari urbani, nelle aziende ecc... Il Design Thinking opera stimolando la creazione di idee innovative attraverso sessioni di brainstorming. Esso è articolato nelle seguenti cinque fasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empatizzare: comprendere i bisogni umani coinvolti. • Definire: inquadramento e definizione del problema in una prospettiva in cui l'uomo è al centro. • Ideare: produzione di molteplici idee nelle sessioni di ideazione. • Prototipazione: adozione di un approccio pratico di traduzione delle idee in un prototipo. • Testing: sviluppo del prototipo e sua verifica come soluzione al problema.
--------------------	---

	<p>Le cinque fasi non sono sempre sequenziali: non devono seguire un ordine specifico e spesso possono verificarsi in parallelo ed essere ripetute in modo iterativo. Questo metodo è molto interessante quando si è in cerca di una “prototipazione rapida” e si utilizza il metodo “learning by doing” come strategia per fare innovazione efficace. È anche molto appropriato come metodo partecipativo, perché la complessità delle interazioni non può essere anticipata nemmeno dai piani più analitici e “intelligenti” e quindi è importante pianificarli e testarli in modo partecipativo, lasciando spazio alla partecipazione di altri alle nostre attività di innovazione. In questa luce, è particolarmente opportuno un approccio iterativo che consente di procedere per approssimazioni successive al raggiungimento di soluzioni.</p>			
<i>Obiettivo/i</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Ideazione del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Definizione e messa a punto del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Implementazione del provvedimento (policy, programma o progetto)			
<i>Risultati e prodotti</i>	<p>Il Design Thinking si basa sulla capacità umana, naturale (e migliorabile) di essere intuitivi, riconoscere schemi e costruire idee che siano significative sotto un profilo emotivo, oltre che funzionale. È un approccio innovativo basato sul pensiero dei partecipanti, ed unisce creatività ed empatia per creare soluzioni innovative. Può essere applicato alla creazione di prodotti e servizi, sistemi, procedure, protocolli ed esperienze degli stakeholder.</p>			
<i>Grado di coinvolgimento degli stakeholders/ del pubblico</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informare <input checked="" type="checkbox"/> Consultare <input checked="" type="checkbox"/> Coinvolgere <input type="checkbox"/> Collaborare <input type="checkbox"/> Empower			
<i>Stakeholders coinvolti nel processo</i>	Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari
	<i>Istituzioni pubbliche</i>	x	x	x
	<i>Organizzazioni non profit</i>	x	x	x
	<i>Organizzazioni sindacali</i>	x	x	x
	<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>	x	x	x
	<i>Altri rappresentanti sociali (incluso anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>	x	x	x
	<i>Target specifici di popolazione</i>		x	x
	<i>Cittadini</i>		x	x
	<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>	x	x	x
<i>Specifici punti di forza</i>	<p>I vantaggi dell'utilizzo del Design Thinking spesso dipendono dal contesto e dagli obiettivi del progetto. Tuttavia, ci sono vantaggi comuni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> facilita e velocizza l'adozione della soluzione, con un approccio bottom-up che parte dall'esigenza dell'utente finale di costruire una soluzione (tecnologica o di processo) coerente con le sue esigenze; <input type="checkbox"/> forte coinvolgimento dell'utente finale, che si sente coinvolto fin dall'inizio: un modo per le agenzie di valorizzare le persone e “farle salire a bordo” della sfida che stanno affrontando; <input type="checkbox"/> l'approccio iterativo in fase di progettazione consente di testare le proposte di soluzione e modificarle fino a raggiungere la soluzione più idonea prima di procedere con l'effettiva implementazione; <input type="checkbox"/> facilita la diffusione e la crescita di una cultura innovativa nei contesti in cui viene applicato. 			
<i>Specifici punti di debolezza</i>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> il Design Thinking, richiedendo il coinvolgimento diretto degli utenti, implica che essi devono essere messi in condizione di dare il proprio contributo, richiedendo dunque ampia disponibilità di tempo e risorse. 			
<i>Tempi di applicazione</i>	<p>I progetti di Design Thinking hanno solitamente una durata medio-lunga (generalmente 7/8 mesi); una versione più leggera può essere adottata per scopi limitati (come la sola generazione di idee).</p>			
<i>Abilità richieste per la corretta applicazione</i>	Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie
	<i>Abilità nella materia trattata</i>			x
	<i>Capacità di facilitazione</i>			x

	Capacità di organizzazione degli eventi				X	
	Capacità di Project management				X	
	Altre capacità					

DIRECT DEMOCRACY TEST

<i>Descrizione</i>	<p>Con il termine “democrazia diretta” si intende, in generale, un impegno non mediato da parte dei cittadini in attività di governo o autogoverno. Tra i molteplici strumenti moderni di democrazia diretta si ritrovano il referendum, i plebisciti e le iniziative dei cittadini. La democrazia diretta si contrappone alla democrazia rappresentativa, nella quale gli eletti sono autorizzati, attraverso elezioni pubbliche, a rappresentare gli interessi dei loro collegi elettorali. Nelle democrazie dirette, invece, tutti i cittadini partecipano direttamente alle decisioni sulle questioni pubbliche.</p> <p>Alcuni esempi di strumenti di democrazia diretta, implementabili a livello locale, regionale o nazionale, sono i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Referendum costituzionale, una consultazione popolare che ha un effetto importante sulla costituzione e sul sistema politico di uno Stato. <input type="checkbox"/> Referendum consultivo, una consultazione del parere dei cittadini su leggi o temi che possono e meno presentare carattere vincolante, bensì serve a orientare le scelte del governo. <input type="checkbox"/> Petizioni, con le quali vengono raccolte firme attraverso cui i cittadini esprimono il proprio sostegno ad una determinate causa, che si possono interpretare come una votazione; se i voti espressi e il numero di firme originali raccolte supera una certa soglia, il parlamento è tenuto a discutere (e non necessariamente a decidere) la questione. <input type="checkbox"/> Referendum/plebiscito di iniziativa popolare, avviato dai cittadini attraverso la raccolta di un numero minimo di firme e nel quale l’atto di voto si traduce in una decisione vincolante. <input type="checkbox"/> Referendum di richiamo (non previsto in Italia), nel quale i cittadini possono avviare una procedura di revoca di politici o funzionari eletti attraverso la raccolta delle firme e un successivo referendum. <p>La democrazia diretta può essere anche utilizzata per la deliberazione a livello locale su temi, progetti e iniziative di interesse diretto e specifico della cittadinanza.</p>			
<i>Obiettivo/i</i>	<input type="checkbox"/> Ideazione del progetto del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Definizione e messa a punto del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Implementazione del provvedimento (policy, programma o progetto)			
<i>Risultati e prodotti</i>	<p>Quanto più cittadini e partiti di opposizione sono in grado di avviare referendum o petizioni, tanto più cresce la sensibilità dei governi verso gli interessi e bisogni degli elettori, anche prima che tali strumenti di democrazia diretta siano impegnati. L’effetto cosiddetto di “obbedienza anticipata” dei rappresentanti politici, sebbene presente nelle democrazie moderne in quanto i detentori di cariche elettive temono di essere puniti alle elezioni, è accresciuto dagli strumenti di democrazia diretta.</p>			
<i>Grado di coinvolgimento degli stakeholders/ del pubblico</i>	<input type="checkbox"/> Informare <input type="checkbox"/> Consultare <input checked="" type="checkbox"/> Coinvolgere <input checked="" type="checkbox"/> Collaborare <input checked="" type="checkbox"/> Empower			
<i>Stakeholders coinvolti nel processo</i>	Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari
	<i>Istituzioni pubbliche</i>	X		
	<i>Organizzazioni non profit</i>			
	<i>Organizzazioni sindacali</i>			
	<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>			
	<i>Altri rappresentanti sociali (includendo anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>			
	<i>Target specifici di popolazione</i>		X	X

	<i>Cittadini</i>			X	X
	<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>				
<i>Specifici punti di forza</i>	Nonostante molte iniziative referendarie falliscano – per l'insufficienza del numero di firme raccolte nei tempi previsti o della partecipazione dei cittadini all'atto di votazione del referendum (quorum) o per mancanza di un numero sufficiente di voti a favore dell'iniziativa proposta – le democrazie che utilizzano strumenti referendari di espressione popolare sono comunque ritenute in generale più democratiche di quelle che non le impiegano.				
<i>Specifici punti di debolezza</i>	<input type="checkbox"/> I moderni strumenti di democrazia diretta sono spesso dirottati e strumentalizzati dai partiti di opposizione e/o di governo che affrontano una forte opposizione da parte dei loro partner di coalizione o di altri attori sociali (élite economica, lobby, ecc.). In questi casi, gli strumenti di democrazia diretta non servono più ai cittadini per esprimere la loro volontà nei confronti del governo eletto, ma servono ai partiti per aumentare il loro successo alle successive elezioni. <input type="checkbox"/> Nelle campagne referendarie, il contenuto politico nel processo deliberativo è mediato attraverso giornali, televisione, radio e Internet, e quindi le grandi corporazioni, con i propri interessi politici, giocano un ruolo importante. Se giornali o emittenti televisive influenti si battono per una decisione specifica, ciò può influenzare l'esito del referendum. <input type="checkbox"/> In tali campagne, argomenti emotivi, concisi e facilmente comprensibili, anche se di fatto sbagliati, spesso si rivelano più decisivi di argomenti più complicati.				
<i>Tempi di applicazione</i>	1-2 giorni per la votazione in senso stretto, preceduta da diversi mesi di preparazione.				
<i>Abilità richieste per la corretta applicazione</i>	Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie	Avanzate
	<i>Abilità nella materia trattata</i>			X	
	<i>Capacità di facilitazione</i>	X			
	<i>Capacità di organizzazione degli eventi</i>				X
	<i>Capacità di Project management</i>	X			
	<i>Altre capacità</i>				

FEEDBACK FRAME FOR PRIORITIZING OPTIONS

<i>Descrizione</i>	<p>La tecnica dei <i>Feedback frame for prioritizing options</i>, fornendo risultati immediati, è particolarmente efficiente, affidabile e flessibile nella valutazione di questioni che emergono nel corso di processo partecipativo. Questo semplice strumento analogico utilizza il voto segreto per riconoscere i livelli di accordo su determinate questioni ed evitare le classiche problematiche delle votazioni come il cosiddetto <i>effetto carrozzone</i> (allineamento alle scelte della maggioranza) o il <i>sovraccarico di scelta</i> (candidati simili che inducono astensionismo). Essa consente di conoscere rapidamente le opinioni collettive su molte affermazioni utilizzando un processo affidabile che evita il “pensiero di gruppo” senza l'ausilio di alcuna tecnologia. Consente dunque di sondare la <i>saggezza popolare</i> in modo efficiente, immediato e trasparente, coinvolgendo una platea molto vasta di interlocutori su un numero molto elevato di questioni senza l'ausilio di dispositivi mobili.</p> <p>I Feedback Frame sono uno strumento per attribuire un punteggio: i partecipanti esprimono il loro voto sulle questioni proposte depositando gettoni in una serie di slot nascosti e successivamente i risultati sono sintetizzati in un grafico riassuntivo delle opinioni.</p> <p>I Feedback Frame possono essere utilizzati in qualsiasi fase di una sessione partecipativa, quando è necessario dare priorità alle affermazioni, come ad esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Domande a cui rispondere • Argomenti da approfondire • Proposte da consigliare • Preoccupazioni da affrontare • Suggerimenti da considerare. <p>Le scale di valutazione e altri materiali possono essere facilmente personalizzati nella</p>
--------------------	---

	<p>lingua, argomento e obiettivi specifici dell'incontro. La scala di valutazione standard che viene solitamente adottata è la seguente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Forte accordo ● Accordo ● Neutro ● Disaccordo ● Forte disaccordo ● Non sono sicuro 																																				
<i>Obiettivo/i</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Ideazione del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Definizione e messa a punto del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Implementazione del provvedimento (policy, programma o progetto)																																				
<i>Risultati e prodotti</i>	<p>Questa tecnica di definizione delle priorità può essere utilizzata in un elenco di opzioni predeterminate o seguendo un processo di generazione di idee dei partecipanti (ottenuto ad esempio con un brainstorming).</p> <p>La tecnica consente la valutazione di dozzine di idee alla volta. Sebbene ogni frame contenga solo circa 30 voti, può comunque essere utilizzato all'interno di una riunione di oltre 100 partecipanti, purché ogni frame riceva il voto di un discreto campione di elettori. Le idee possono anche essere duplicate su più fotogrammi per un campione più ampio. I risultati possono essere utilizzati immediatamente nella fase successiva dell'ordine del giorno di una riunione e/o registrati per la condivisione dopo l'evento.</p>																																				
<i>Grado di coinvolgimento degli stakeholders/ del pubblico</i>	<input type="checkbox"/> Informare <input checked="" type="checkbox"/> Consultare <input checked="" type="checkbox"/> Coinvolgere <input checked="" type="checkbox"/> Collaborare <input type="checkbox"/> Empower																																				
<i>Stakeholders coinvolti nel processo</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipologia di Stakeholder</th> <th>Organizzatore</th> <th>Partecipanti</th> <th>Beneficiari</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Istituzioni pubbliche</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Organizzazioni non profit</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Organizzazioni sindacali</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Altri rappresentanti sociali (incluso anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Target specifici di popolazione</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Cittadini</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>	Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari	<i>Istituzioni pubbliche</i>	x			<i>Organizzazioni non profit</i>	x			<i>Organizzazioni sindacali</i>	x	x	x	<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>	x	x	x	<i>Altri rappresentanti sociali (incluso anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>	x	x	x	<i>Target specifici di popolazione</i>		x	x	<i>Cittadini</i>		x	x	<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>	x	x	x
Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari																																		
<i>Istituzioni pubbliche</i>	x																																				
<i>Organizzazioni non profit</i>	x																																				
<i>Organizzazioni sindacali</i>	x	x	x																																		
<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>	x	x	x																																		
<i>Altri rappresentanti sociali (incluso anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>	x	x	x																																		
<i>Target specifici di popolazione</i>		x	x																																		
<i>Cittadini</i>		x	x																																		
<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>	x	x	x																																		
<i>Specifici punti di forza</i>	<input type="checkbox"/> Semplice e a basso contenuto tecnologico: consentono le problematiche generate dal voto espresso, senza perdite di tempo legate all'accesso alle reti o alla connessione con strumenti web <input type="checkbox"/> Voto segreto: a differenza della maggior parte dei metodi non elettronici, i voti sono ciechi e anonimi durante l'intero processo, evitando così fenomeni di pregiudizio sociale, pensiero di gruppo o effetto carrozzone <input type="checkbox"/> Completamente personalizzabile in relazione ai gruppi che si intende consultare <input type="checkbox"/> Risultati convalidati: si possono raccogliere le firme dei partecipanti per confermare un voto a persona. Il numero di token eliminati dovrebbe essere uguale alle firme elencate per ciascuna questione.																																				
<i>Specifici punti di debolezza</i>	<input type="checkbox"/> Questo metodo fornisce un quadro estremamente semplificato delle opinioni dei partecipanti e non consente una discussione approfondita.																																				
<i>Tempi di applicazione</i>	Il processo richiede da 30 minuti a un'ora, comprese istruzioni, votazioni e commenti e revisione dei risultati.																																				
<i>Abilità richieste per la corretta applicazione</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Abilità</th> <th>Non richieste</th> <th>Di base</th> <th>Intermedie</th> <th>Avanzate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Abilità nella materia trattata</i></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Capacità di facilitazione</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Capacità di organizzazione degli eventi</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie	Avanzate	<i>Abilità nella materia trattata</i>			x		<i>Capacità di facilitazione</i>		x			<i>Capacità di organizzazione degli eventi</i>		x																		
Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie	Avanzate																																	
<i>Abilità nella materia trattata</i>			x																																		
<i>Capacità di facilitazione</i>		x																																			
<i>Capacità di organizzazione degli eventi</i>		x																																			

<i>Capacità di Project management</i>	x			
<i>Altre capacità</i>				

FISHBOWL

<i>Descrizione</i>	<p>Il “Fishbowl” è una forma di conversazione semplice ed efficace, alternativa a una discussione plenaria. Combinando la facilitazione di grandi gruppi con discussioni in piccoli gruppi. “Fishbowl” crea un formato di discussione vivido e spontaneo, in grado di ridurre la distanza tra relatori e pubblico. La tecnica mutua il nome dal modo in cui i partecipanti sono disposti: le sedie sono disposte in due cerchi, ovvero il cerchio interno (che costituisce il fishbowl, in italiano <i>acquario</i>) e uno o più cerchi esterni.</p> <p>Il “Fishbowl” coinvolge un piccolo gruppo di persone (di solito 5-8) sedute nel cerchio interno, che conducono una conversazione aperta a un gruppo più ampio di ascoltatori. I partecipanti nel cerchio interno discutono l’argomento mentre tutti gli altri partecipanti seduti nei cerchi esterni ascoltano e osservano la discussione.</p> <p>Regole principali:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Il partecipante che presenta il proprio contributo si siede su una sedia vuota nel cerchio interno fino a quando ha terminato oppure fino a quando un altro membro esterno vuole unirsi. 2. I membri del cerchio interno possono andarsene quando vogliono. 3. Evitare di parlare separatamente (es. con il vicino). <p>È possibile che un partecipante dell’area esterna voglia unirsi alla discussione nel cerchio interno. Per questo, il facilitatore ha a disposizione diverse opzioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprire l’acquario con una “sedia ospite”: qualsiasi membro del pubblico può, in qualsiasi momento, occupare la sedia vuota e unirsi all’acquario. Quando ciò accade, un membro già appartenente all’acquario deve liberare volontariamente la sua sedia, cambiando il cerchio. Il nuovo membro può partecipare alla discussione fino a quando non ha terminato il suo contributo o un altro membro esterno non vuole unirsi. ✓ Aprire il cerchio senza “sedia dell’ospite”: quando qualcuno tra il pubblico vuole unirsi alla discussione, si fa avanti e tocca la spalla della persona che vuole sostituire, quando non sta parlando. L’oratore intercettato deve quindi tornare nei cerchi esterni, sostituito dal nuovo oratore, che prosegue la discussione al suo posto. ✓ Chiudere l’acquario: il primo gruppo di partecipanti del cerchio interno parla per un tempo predefinito. Quando il tempo scade, questi lasciano l’acquario ad un nuovo gruppo del pubblico. Questo avvicendamento continua fino a quando molti membri del pubblico non hanno trascorso un po’ di tempo nell’acquario. 			
<i>Obiettivo/i</i>	<input type="checkbox"/> Ideazione del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Definizione e messa a punto del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Implementazione del provvedimento (policy, programma o progetto)			
<i>Risultati e prodotti</i>	Questo metodo è un’alternativa ai dibattiti tradizionali. Potrebbe essere un valido sostituto delle tavole rotonde in quanto permette di favorire una partecipazione dinamica e affrontare temi controversi.			
<i>Grado di coinvolgimento degli stakeholders/ del pubblico</i>	<input type="checkbox"/> Informare <input checked="" type="checkbox"/> Consultare <input checked="" type="checkbox"/> Coinvolgere <input type="checkbox"/> Collaborare <input type="checkbox"/> Empower			
<i>Stakeholders coinvolti nel processo</i>	Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari
	<i>Istituzioni pubbliche</i>	x	x	x
	<i>Organizzazioni non profit</i>	x	x	x
	<i>Organizzazioni sindacali</i>	x	x	x
	<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>	x	x	x
	<i>Altri rappresentanti sociali (incluso anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>	x	x	x

	<i>Target specifici di popolazione</i>				
	<i>Cittadini</i>			x	x
	<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>	x		x	x
<i>Specifici punti di forza</i>	<input type="checkbox"/> Tutti hanno pari opportunità di partecipare <input type="checkbox"/> Ogni partecipante può dire la sua senza essere interrotto <input type="checkbox"/> I partecipanti possono esprimere liberamente la propria opinione sull'argomento <input type="checkbox"/> Consente al partecipante di migliorare le proprie abilità di ascoltatore				
<i>Specifici punti di debolezza</i>	<input type="checkbox"/> Gli osservatori potrebbero diventare nervosi stando semplicemente seduti e in ascolto e sentire l'urgenza di interrompere i relatori <input type="checkbox"/> Alcuni partecipanti potrebbero sentirsi a disagio ad aprirsi e ad esprimere la propria opinione <input type="checkbox"/> Alcuni partecipanti potrebbero preoccuparsi delle ripercussioni dei loro commenti				
<i>Tempi di applicazione</i>	Sono suggeriti 20-30 minuti.				
<i>Abilità richieste per la corretta applicazione</i>	Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie	Avanzate
	<i>Abilità nella materia trattata</i>			x	
	<i>Capacità di facilitazione</i>			x	
	<i>Capacità di organizzazione degli eventi</i>				x
	<i>Capacità di Project management</i>				x
	<i>Altre capacità</i>				

FOCUS GROUP

<i>Descrizione</i>	<p>Il focus group è una tecnica d'indagine qualitativa che viene utilizzata per conoscere le preferenze delle persone o per valutare strategie e concetti. I partecipanti sono selezionati in base ad alcune caratteristiche comuni che riguardano il tema di ricerca e sono suddivisi in gruppi di 8-10 persone. Il focus viene spesso utilizzato per generare o valutare ipotesi e idee.</p> <p>Il focus group è molto simile ai sondaggi di valutazione dei bisogni ed è progettato per aiutare a conoscere meglio le preferenze e le opinioni della comunità e dei gruppi. Le risposte dei partecipanti a un determinato argomento sono tipicamente qualitative e aperte, quindi le informazioni testuali sono aperte a più interpretazioni. Le risposte hanno più profondità, sfumature e varietà. Si possono anche osservare le interazioni di gruppo e la comunicazione non verbale.</p> <p>I focus group possono rivelare ciò che i partecipanti stanno veramente pensando e provando, anche se le loro risposte possono essere più difficili da valutare sulla base di una scala.</p> <p>Le caratteristiche principali del focus group sono le seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ è in genere condotto <i>face to face</i> ma può anche essere realizzato in modalità di incontri online ✓ è consigliato un ambiente neutrale e informale ✓ la selezione dei partecipanti avviene sulla base della loro conoscenza e/o livello d'interesse dello specifico argomento trattato ✓ Le domande vengono poste in un ambiente di gruppo interattivo in cui è fortemente incoraggiata la discussione strutturata tra i partecipanti; è richiesta la presenza di un moderatore sia per la fase di organizzazione che di implementazione. con funzioni anche di facilitazione per mantenere il gruppo concentrato sulla discussione del tema ✓ il gruppo si concentra su un tema specifico ✓ è necessaria un'attenta pianificazione della composizione del gruppo e della discussione di gruppo, finalizzata a creare un ambiente non minaccioso in cui le persone sono libere di parlare apertamente. I membri sono attivamente incoraggiati ad esprimere le proprie opinioni e anche a rispondere agli altri membri, nonché alle domande poste dal facilitatore. <p>I focus group sono strutturati e diretti, ma allo stesso tempo liberi, quindi possono raccogliere molte informazioni approfondite in un tempo relativamente breve. Al</p>
--------------------	---

	termine della discussione del focus group, le informazioni dovrebbero essere scritte, riassunte ed eventualmente inserite in una relazione.			
<i>Obiettivo/i</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Ideazione del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Definizione e messa a punto del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Implementazione del provvedimento (policy, programma o progetto)			
<i>Risultati e prodotti</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Una sintesi dei risultati del gruppo • Dati di indagine • Conoscenza affidabile sulle preferenze delle persone in merito a rischi, possibilità e soluzioni dei problemi dello specifico argomento di ricerca; • Osservazione diretta delle reazioni dei partecipanti durante la sessione del focus group, che si va ad aggiungere ai dati e alle informazioni raccolte sul tema indagato. 			
<i>Grado di coinvolgimento degli stakeholders/ del pubblico</i>	<input type="checkbox"/> Informare <input checked="" type="checkbox"/> Consultare <input checked="" type="checkbox"/> Coinvolgere <input type="checkbox"/> Collaborare <input type="checkbox"/> Empower			
<i>Stakeholders coinvolti nel processo</i>	Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari
	<i>Istituzioni pubbliche</i>	x	x	x
	<i>Organizzazioni non profit</i>	x	x	x
	<i>Organizzazioni sindacali</i>	x	x	x
	<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>	x	x	x
	<i>Altri rappresentanti sociali (incluso anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>	x	x	x
	<i>Target specifici di popolazione</i>		x	
	<i>Cittadini</i>		x	
	<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>	x	x	x
<i>Specifici punti di forza</i>	<input type="checkbox"/> Ambiente più interattivo e flusso di idee migliore rispetto alle interviste individuali; <input type="checkbox"/> Approfondimenti sugli atteggiamenti, le idee e le preferenze dei partecipanti rispetto ad altri metodi attraverso l'osservazione diretta delle reazioni immediate dei partecipanti e discussioni più approfondite sull'argomento di ricerca.			
<i>Specifici punti di debolezza</i>	Visto il numero limitato di partecipanti, i risultati non si possono considerare rappresentativi			
<i>Tempi di applicazione</i>	Le sessioni dovrebbero durare circa 2 - 6 ore.			
<i>Abilità richieste per la corretta applicazione</i>	Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie
	<i>Abilità nella materia trattata</i>			x
	<i>Capacità di facilitazione</i>			x
	<i>Capacità di organizzazione degli eventi</i>		x	
	<i>Capacità di Project management</i>		x	
	<i>Altre capacità</i>			

HACKATHON

<i>Descrizione</i>	<p>Un "hackathon" (termine composto da "hacking" e "marathon") è un'attività partecipativa di breve durata, in cui le persone si riuniscono per risolvere alcuni particolari problemi della vita reale (sfide), in una competizione amichevole e leale. Fornisce ai partecipanti uno spazio e un tempo per progredire sui problemi e un'opportunità per conoscere argomenti specifici (oggetto dell'hack).</p> <p>"Hacking" è un tipo di <i>problem solving</i> creativo che supera le regole comuni stabilite (processo di innovazione), con uno sforzo breve ma incessante (2-3 giorni, notti</p>
--------------------	---

	<p>includere). Il campo problematico può essere più o meno impegnativo in relazione all'obiettivo dell'innovazione e non coinvolge necessariamente la tecnologia (anche se nella maggior parte dei casi la tecnologia è uno dei fattori abilitanti per i partecipanti). L'attività viene generalmente svolta attraverso il coinvolgimento, fisico e/o virtuale, di molti partecipanti abbastanza esperti ("hacker") che potrebbero essere studenti, professionisti, ricercatori.</p> <p>L'hackathon è un'opportunità di contaminazione. I partecipanti sono coordinati da un facilitatore e da un team di tutor e sono giudicati da una giuria di esperti. Sono ammessi eventuali visitatori interessati al tema, in maniera tale da creare uno slancio attorno ai momenti più importanti della competizione.</p> <p>È fondamentale coinvolgere i partecipanti realmente motivati ed entusiasti di partecipare all'hackathon. Sebbene dipenda dal tema in discussione, solitamente la varietà nei ruoli e nelle competenze è molto importante. Per sviluppare una buona verifica teorica del soggetto in discussione, è importante attirare sviluppatori, grafici, progettisti di interfacce e usabilità, insieme agli esperti della specifica materia, in uno sforzo collettivo per pensare in modo diverso il focus della sfida.</p>																																				
<i>Obiettivo/i</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Ideazione del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Definizione e messa a punto del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Implementazione del provvedimento (policy, programma o progetto)																																				
<i>Risultati e prodotti</i>	<p>È importante definire uno scopo dell'hackathon. È un metodo impegnativo in quanto comporta un tempo prolungato, di almeno 2-3 giorni. L'hackathon è uno strumento molto potente per testare ampiamente le nuove risorse rese disponibili, come nuovi set di dati pubblicati in open source o nuovi software rilasciati da un progetto specifico (ad esempio, una piattaforma software pubblica che potrebbe consentire l'innovazione) o una risorsa liberamente disponibile che non sia ancora molto utilizzata (es. framework di sviluppo di chatbot), o focalizzando un intero campo scientifico in cui esiste un potenziale (es. dati, software e metodi che potrebbero affrontare il cambiamento climatico). Anche se la risorsa disponibile focalizzata potrebbe essere diversa, lo scopo dell'hackathon è sempre quello di creare le condizioni per una verifica teorica e soluzioni concettuali messe a disposizione di tutti (quindi i risultati dovrebbero essere, se possibile, open source).</p>																																				
<i>Grado di coinvolgimento degli stakeholders/del pubblico</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informare <input checked="" type="checkbox"/> Consultare <input type="checkbox"/> Coinvolgere <input type="checkbox"/> Collaborare <input type="checkbox"/> Empower																																				
<i>Stakeholders coinvolti nel processo</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipologia di Stakeholder</th> <th>Organizzatore</th> <th>Partecipanti</th> <th>Beneficiari</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Istituzioni pubbliche</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Organizzazioni non profit</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Organizzazioni sindacali</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Altri rappresentanti sociali (incluso anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Target specifici di popolazione</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Cittadini</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>	Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari	<i>Istituzioni pubbliche</i>	x		x	<i>Organizzazioni non profit</i>	x	x	x	<i>Organizzazioni sindacali</i>		x	x	<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>	x		x	<i>Altri rappresentanti sociali (incluso anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>	x	x	x	<i>Target specifici di popolazione</i>		x	x	<i>Cittadini</i>		x	x	<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>	x	x	x
Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari																																		
<i>Istituzioni pubbliche</i>	x		x																																		
<i>Organizzazioni non profit</i>	x	x	x																																		
<i>Organizzazioni sindacali</i>		x	x																																		
<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>	x		x																																		
<i>Altri rappresentanti sociali (incluso anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>	x	x	x																																		
<i>Target specifici di popolazione</i>		x	x																																		
<i>Cittadini</i>		x	x																																		
<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>	x	x	x																																		
<i>Specifici punti di forza</i>	<p>Questo tipo di evento ha una triplice capacità: rafforzare la comunità coinvolta, attrarre e accogliere nuovi arrivati, offrire ai partecipanti l'opportunità di imparare qualcosa di nuovo. È adatto per generare slancio attorno alle risorse di innovazione disponibili, per lo sviluppo rapido e la dimostrazione reale di servizi / idee di prodotto.</p>																																				
<i>Specifici punti di debolezza</i>	<p>Gestire un buon hackathon in presenza è costoso: stanze, cibo, bevande e premi sono le risorse minime richieste. Un hackathon professionale, per circa 50-60 partecipanti, può costare complessivamente circa € 10.000,00.</p>																																				
<i>Tempi di applicazione</i>	<p>L'hackathon può essere organizzato sia in presenza che a distanza. In presenza, si può sviluppare in circa 2-3 giorni e si può rivolgere ad un massimo di 100 partecipanti. Nella sua configurazione virtuale consente di raggiungere un numero maggiore di partecipanti, anche con un'ampia distribuzione geografica. Potrebbe essere utile organizzare un hackathon multi-sito che coinvolga contemporaneamente diverse città.</p>																																				

<i>Abilità richieste per la corretta applicazione</i>	Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie	Avanzate
	<i>Abilità nella materia trattata</i>			X	
	<i>Capacità di facilitazione</i>				X
	<i>Capacità di organizzazione degli eventi</i>				X
	<i>Capacità di Project management</i>			X	
	<i>Altre capacità</i>				X

IN-DEPT INTERVIEW

<i>Descrizione</i>	<p>Le interviste vengono utilizzate per esplorare i punti di vista, le esperienze, le convinzioni e le motivazioni degli individui su questioni specifiche. È una tecnica di indagine qualitativa che fornisce una comprensione più approfondita di un determinato argomento rispetto a quella che si otterrebbe da metodi puramente quantitativi (ad esempio, le interviste svolte tramite questionari strutturati). Le interviste sono, quindi, più appropriate laddove si conosce poco del fenomeno in esame e sono richiesti approfondimenti dettagliati dai singoli partecipanti. Inoltre, sono appropriate per esplorare argomenti delicati, in cui i partecipanti potrebbero non voler parlare di tali problemi in un ambiente di gruppo.</p> <p>Le interviste in profondità possono essere di due tipi:</p> <p>1. le interviste semi-strutturate sono organizzate in diverse domande chiave che aiutano a definire le aree da esplorare senza opzioni di risposta pre-determinate, dunque consentono all'intervistatore o all'intervistato di esplorare un'idea o una risposta in modo più dettagliato. Consentono, inoltre, l'approfondimento di uno o più aspetti dell'argomento;</p> <p>2. le interviste non strutturate iniziano con una domanda aperta che poi si sviluppa in ulteriori domande sulla base alla risposta data. Può essere difficile da gestire in quanto la mancanza di domande specifiche fornisce poche indicazioni sugli aspetti di cui discutere, dunque molti partecipanti trovano confuso e inutile tale modo di procedere. Tuttavia, essendo il tipo più esplorativo, le interviste non strutturate potrebbero rivelarsi l'opzione migliore quando è necessario entrare a acquisire una conoscenza più profonda dei punti di vista dell'intervistato.</p>			
<i>Obiettivo/i</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Ideazione del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Definizione e messa a punto del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Implementazione del provvedimento (policy, programma o progetto)			
<i>Risultati e prodotti</i>	<input type="checkbox"/> Trascrizioni dei colloqui come base per un'analisi del contenuto; <input type="checkbox"/> 'Note sul campo' durante e subito dopo ogni intervista, relative ad osservazioni, pensieri e idee sull'intervista, che possono successivamente aiutare nel processo di analisi dei dati; <input type="checkbox"/> L'intervistatore può ottenere approfondimenti individuali su un argomento, che possono avere una profondità diversa a seconda del tipo di intervista.			
<i>Grado di coinvolgimento degli stakeholders/ del pubblico</i>	<input type="checkbox"/> Informare <input checked="" type="checkbox"/> Consultare <input type="checkbox"/> Coinvolgere <input type="checkbox"/> Collaborare <input type="checkbox"/> Empower			
<i>Stakeholders coinvolti nel processo</i>	Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari
	<i>Istituzioni pubbliche</i>	X	X	X
	<i>Organizzazioni non profit</i>	X	X	X
	<i>Organizzazioni sindacali</i>	X	X	X
	<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>	X	X	X
	<i>Altri rappresentanti sociali (includendo anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>	X	X	X
	<i>Target specifici di popolazione</i>		X	X
	<i>Cittadini</i>		X	X

	<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>	x	x	x	
<i>Specifici punti di forza</i>	<input type="checkbox"/> Ottenere informazioni dettagliate su sentimenti, percezioni e opinioni personali; <input type="checkbox"/> Alto tasso di risposta; <input type="checkbox"/> Le ambiguità possono essere chiarite e le risposte incomplete possono essere dettagliate; <input type="checkbox"/> Gli intervistati non sono influenzati da altri componenti del gruppo.				
<i>Specifici punti di debolezza</i>	<input type="checkbox"/> Le interviste faccia a faccia possono richiedere molto tempo e risorse finanziarie. Se le risorse disponibili sono limitate, le interviste possono essere svolte tramite telefono/videoconferenze online; <input type="checkbox"/> Sono altamente soggettive in quanto diversi intervistatori possono comprendere e trascrivere le interviste in modi diversi.				
<i>Tempi di applicazione</i>	<p>Le interviste semistrutturate richiedono tempo per la preparazione delle domande, che può variare notevolmente a seconda della complessità dell'argomento e del livello di competenza dell'intervistatore.</p> <p>Anche la durata di un'intervista è variabile in quanto può durare da circa 30 minuti a 2/3 ore, in funzione della complessità dell'argomento, della complessità e del numero di domande poste, dalle circostanze specifiche.</p> <p>Le interviste faccia a faccia in genere durano più a lungo delle interviste a distanza (telefoniche/skype).</p> <p>In seguito all'intervista, deve essere previsto del tempo per la trascrizione dei testi e l'analisi dei risultati.</p>				
<i>Abilità richieste per la corretta applicazione</i>	Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie	Avanzate
	<i>Abilità nella materia trattata</i>				x
	<i>Capacità di facilitazione</i>				x
	<i>Capacità di organizzazione degli eventi</i>		x		
	<i>Capacità di Project management</i>		x		
	<i>Altre capacità</i>				

INTERNET INTERACTIVE TECHNIQUE

<i>Descrizione</i>	<p>Il coinvolgimento degli stakeholder nel progetto/programma è una delle chiavi per garantire che comprendano in modo efficace e ottengano il massimo da ciò che stanno facendo. Uno dei modi più efficaci per coinvolgere le persone in ciò che stanno facendo è rendere interattiva la loro attività. Quando le esperienze interattive sono online, via internet, i partecipanti non hanno altra scelta che assumere un ruolo attivo. Di seguito si presentano cinque semplici modi per coinvolgere le parti interessate rendendo l'attività maggiormente interattiva.</p> <p>Simulazioni. Le simulazioni utilizzano storie avvincenti e stimolanti che catturano l'attenzione dei partecipanti. Si pensi alle simulazioni come casi studio altamente rilevanti, tangibili e realistici. Una buona simulazione inizia con un problema con cui le persone si confrontano. La simulazione può essere resa ancora più interattiva comprendendo dei quiz, l'opportunità di esplorare contenuti aggiuntivi tramite collegamenti Web e download e di collegarsi a forum di discussione in cui i partecipanti possono condividere i propri pensieri.</p> <p>Quiz. L'utilizzo di un quiz in una sezione di contenuti o in un video consente di far uscire le persone da un atteggiamento passivo. I quiz possono essere valutati o meno, ma funzionano sempre come "verifica delle conoscenze". Possono comunque essere utilizzati anche come test delle conoscenze dei partecipanti. Domande a scelta multipla, vero/falso, sequenza, riempimento, trascinarsi della selezione e scala di valutazione sono tutti modi praticabili per incorporare i quiz in attività interattive online.</p> <p>Scenari. Gli scenari forniscono un ambiente privo di rischi in cui tutti possono esercitare le proprie abilità. Come le simulazioni, presentano una situazione coinvolgente con personaggi realistici con cui le persone possono relazionarsi e interagire. I partecipanti selezionano una linea d'azione tra le opzioni disponibili e lo scenario si svolge in base a quella decisione. Se la loro scelta non è stata corretta, devono capire come affrontare la situazione e raggiungere il risultato desiderato. Gli scenari testano quanto bene le</p>
--------------------	---

	<p>persone hanno interiorizzato i contenuti misurando la loro capacità di prendere decisioni in una situazione ambigua. Per questo motivo, sono considerati uno dei modi migliori per sviluppare il pensiero critico.</p> <p>Narrazione e ludicizzazione. Tutti vogliono divertirsi mentre lavorano. In effetti, un recente sondaggio di TalentLMS ha rilevato che l'83% dei dipendenti che seguono una <i>formazione gamificata</i> si sente più motivato. La combinazione del gioco con la formazione a distanza è un'opzione utilizzata molto spesso nell'eLearning interattiva in quanto offre un pacchetto divertente di apprendimento. Il gioco potrebbe essere un'estensione naturale di simulazioni e scenari ramificati. Ciò che li rende diversi è che premiano le persone con badge e punteggi per rinforzare la motivazione e creano competizione attraverso le classifiche. I giochi possono anche assumere altre forme, a seconda del contenuto e del contesto. Possono ad esempio utilizzare una struttura esistente ispirata a programmi TV reali o semplicemente copiare videogiochi di base.</p> <p>Micro apprendimento. Il micro apprendimento implica la creazione di contenuti molto brevi che richiedono ai partecipanti non più di tre minuti per essere completati. In questo modo, l'apprendimento attraverso, ad esempio, il ricorso a dispositivi mobili, diventa più accessibile e i destinatari possono seguire i corsi anche mentre si spostano. Un recente sondaggio ha rivelato che la maggioranza di lavoratori occupati destinatari di attività formative preferiscono sessioni di formazione brevi e <i>una tantum</i> rispetto a eventi di formazione lunghi. Il micro apprendimento, anche per la sua semplicità, consente di migliorare le capacità di attenzione: dopotutto, chiunque può rimanere concentrato per tre minuti.</p>																																				
Obiettivo/i	<input checked="" type="checkbox"/> Ideazione del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Definizione e messa a punto del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Implementazione del provvedimento (policy, programma o progetto)																																				
Risultati e prodotti	<p>Con la realtà aumentata e virtuale, le presentazioni interattive e una pletora di tecnologie avanzate, le aspettative odierne sull'uso delle tecniche di coinvolgimento digitale sono elevate. La maggior parte degli sviluppatori di tali strumenti si è dotata di funzionalità che supportano l'interattività. L'implementazione di un programma online interattivo è dunque divenuta molto più gestibile.</p>																																				
Grado di coinvolgimento degli stakeholders/ del pubblico	<input checked="" type="checkbox"/> Informare <input checked="" type="checkbox"/> Consultare <input checked="" type="checkbox"/> Coinvolgere <input checked="" type="checkbox"/> Collaborare <input type="checkbox"/> Empower																																				
Stakeholders coinvolti nel processo	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipologia di Stakeholder</th> <th>Organizzatore</th> <th>Partecipanti</th> <th>Beneficiari</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Istituzioni pubbliche</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Organizzazioni non profit</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Organizzazioni sindacali</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Imprese e/o organizzazioni datoriali</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Altri rappresentanti sociali (includendo anche gruppi di natura informale e non organizzata)</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Target specifici di popolazione</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cittadini</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari	Istituzioni pubbliche	x		x	Organizzazioni non profit	x		x	Organizzazioni sindacali		x		Imprese e/o organizzazioni datoriali		x		Altri rappresentanti sociali (includendo anche gruppi di natura informale e non organizzata)	x		x	Target specifici di popolazione		x		Cittadini		x		Comunità scientifica (università, centri di ricerca)		x	
Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari																																		
Istituzioni pubbliche	x		x																																		
Organizzazioni non profit	x		x																																		
Organizzazioni sindacali		x																																			
Imprese e/o organizzazioni datoriali		x																																			
Altri rappresentanti sociali (includendo anche gruppi di natura informale e non organizzata)	x		x																																		
Target specifici di popolazione		x																																			
Cittadini		x																																			
Comunità scientifica (università, centri di ricerca)		x																																			
Specifici punti di forza	<p>✓ <i>La condivisione dei feedback</i> costituisce una grande opportunità di interazione</p> <p>✓ <i>La possibilità di lasciare libere le persone nelle scelte.</i> Consentire agli utenti di scegliere da dove iniziare, in una selezione di argomenti e unità, favorisce una maggiore coerenza con le preferenze individuali e un maggior impegno nel programma. Possono essere guidati lungo il percorso con raccomandazioni o alcune unità obbligatorie, se necessario, ma lasciare che scelgano l'ordine in cui discutere gli argomenti rafforza e coinvolge il partecipante.</p> <p>✓ <i>L'utilizzo di funzioni social:</i> le funzioni "social", come la condivisione e il commento dei contenuti, fanno ormai parte del modo di comunicare di gran parte delle persone. Combinando questa funzione con la gamificazione, è possibile rendere qualsiasi programma più interattivo. È anche molto divertente per i partecipanti.</p> <p>✓ <i>L'invito a contribuire:</i> fare in modo che i partecipanti contribuiscano con le loro conoscenze, creando risorse o ospitando sessioni di studio di gruppo online, è un altro</p>																																				

	<p>modo per potenziare il loro coinvolgimento. L'attività basata sui compiti può fornire ai partecipanti un risultato reale che può essere condiviso con altri partecipanti, per ispirarli e aiutarli nei loro studi.</p> <p>✓ <i>Incoraggiare la valutazione tra pari.</i> Una tecnica classica in classe che funziona a meraviglia online. Consentire ai partecipanti di rivedere il lavoro dell'altro rafforza la loro comprensione di ciò che stanno facendo e incoraggia una cultura di condivisione che può essere preziosa per diffondere le migliori pratiche.</p>																														
<i>Specifici punti di debolezza</i>	<p>✓ Sono penalizzati gli stakeholder che non hanno competenze digitali adeguate.</p> <p>✓ Può comportare un costo finanziario significativo.</p>																														
<i>Tempi di applicazione</i>	La durata dipende dalla tempistica di formulazione sviluppo e implementazione del provvedimento (policy, programma o progetto)																														
<i>Abilità richieste per la corretta applicazione</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Abilità</th> <th>No required</th> <th>Di base</th> <th>Intermedie</th> <th>Avanzate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Abilità nella materia trattata</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Capacità di facilitazione</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Capacità di organizzazione degli eventi</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Capacità di Project management</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Altre capacità</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Abilità	No required	Di base	Intermedie	Avanzate	<i>Abilità nella materia trattata</i>				x	<i>Capacità di facilitazione</i>			x		<i>Capacità di organizzazione degli eventi</i>			x		<i>Capacità di Project management</i>			x		<i>Altre capacità</i>				
Abilità	No required	Di base	Intermedie	Avanzate																											
<i>Abilità nella materia trattata</i>				x																											
<i>Capacità di facilitazione</i>			x																												
<i>Capacità di organizzazione degli eventi</i>			x																												
<i>Capacità di Project management</i>			x																												
<i>Altre capacità</i>																															

LEGO SERIOUS PLAY

<i>Descrizione</i>	<p>LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) è un workshop facilitato in cui i partecipanti rispondono ai compiti costruendo modelli simbolici e metaforici con i mattoncini LEGO e li presentano agli altri partecipanti.</p> <p>LSP è stato inventato alla fine degli anni '90 su richiesta della stessa azienda LEGO che voleva trovare nuove strade per sviluppare la propria strategia. Grazie al contributo di Johann Roos e Bart Victor e – in seguito – di Robert Rasmussen, nel 2002 è stata lanciata ufficialmente la tecnica LSP. Inizialmente, consisteva di due applicazioni standard denominate “Real Time Identity” (identità in tempo reale) e “Real Time Strategy” (strategia in tempo reale). Nel 2010 i principi di base e la filosofia di LSP sono stati resi open source e sono state create nuove applicazioni, come URL – Requisiti utente con LEGO (da usare nella progettazione di attività di comunicazione online) e LLED - LEGO Learning Experience Design (da usare nell'attività di formazione).</p> <p>LSP si basa su un insieme di valori di base che possono essere riassunti come segue:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La risposta è nel sistema • Ognuno deve esprimere le proprie riflessioni • Non esiste una risposta giusta. <p>Il processo di base di LSP si basa su quattro passaggi essenziali:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Il facilitatore pone una sfida ➤ I partecipanti costruiscono le loro risposte usando i mattoncini LEGO ➤ I partecipanti condividono le loro risposte con gli altri partecipanti ➤ I partecipanti riflettono su ciò che hanno visto e sentito. <p>Il concetto di LSP si basa su alcuni assunti chiave: l'importanza del gioco come modo per apprendere attraverso l'esplorazione e la narrazione; l'approccio costruttivista; la connessione mano-mente come nuovo percorso per il pensiero creativo ed espressivo; il ruolo dei diversi tipi di immaginazione.</p> <p>I facilitatori LSP hanno creato comunità: le più importanti sono Serious Play Pro (http://seriousplaypro.com) e Strategic Play Room (www.strategicplayroom.com); nei social media è possibile trovare altre community o gruppi legati a LSP, in particolare i gruppi su LinkedIn sembrano essere particolarmente attivi.</p> <p>La letteratura scientifica sull'LSP può essere suddivisa in due categorie principali:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pubblicazioni incentrate sulle teorie e sui concetti alla base dell'LSP (es. costruzionismo, gioco, immaginazione, connessione mano-mente, ecc.) e sulla metodologia stessa (es.: i suoi principi, la storia, gli obiettivi, ecc.). Questa categoria comprende molte pubblicazioni degli ideatori della metodologia e alcune pubblicazioni di altri autori che si concentrano su aspetti specifici dell'LSP. - Pubblicazioni che presentano applicazioni concrete dell'LSP (esempi, casi d'uso, risultati di ricerche, ecc...). I casi presentati in queste pubblicazioni coprono un'ampia
--------------------	---

	<p>gamma di argomenti in diversi settori, tra cui lo sviluppo della strategia, l'identità aziendale, l'integrazione culturale, la formazione, il miglioramento dei servizi, lo sviluppo del prodotto, i requisiti degli utenti per le applicazioni online e così via.</p> <p>Le applicazioni standard del metodo LEGO SERIOUS PLAY sono tre: 1) Real Time Identity for You, il cui obiettivo è permettere ai partecipanti di capire meglio se stessi e i propri colleghi; 2) Strategia in tempo reale per il team, che mira a sbloccare il pieno potenziale di un team in modo rapido, efficace e profondo; e 3) Real Time Strategy for the Enterprise, un processo per sviluppare continuamente strategie in un mondo imprevedibile. Fino al 2009, Real Time Identity e Real Time Strategy erano le uniche possibili applicazioni del metodo LSP. Dopo il passaggio al modello di business basato sulla comunità, tuttavia, i principi di base e la filosofia di LSP sono stati resi open source e LSP è stato visto più come un linguaggio che come una metodologia predefinita. Rimangono ancora le tre applicazioni standard, ma i facilitatori sono ora liberi di progettare workshop in base alle proprie esigenze.</p> <p>Sette le Tecniche Applicative (AT) definite:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Costruire modelli individuali 2. Costruire modelli condivisi 3. Creare uno scenario 4. Creare connessioni 5. Costruire un sistema 6. Giocare all'emergenza e alle decisioni 7. Estrarre semplici principi guida 																								
<i>Obiettivo/i</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Ideazione del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Definizione e messa a punto del provvedimento (policy, programma o progetto) <input type="checkbox"/> Implementazione del provvedimento (policy, programma o progetto)																								
<i>Risultati e prodotti</i>	<p>L'idea alla base di LSP è che l'uso delle mani per costruire modelli 3D di conoscenze, idee e sentimenti apre un nuovo percorso per un pensiero libero, creativo ed espressivo. Le costruzioni diventano metafore, analizzano problemi e offrono soluzioni. Si parte con la costruzione di modelli 3D per raggiungere una conoscenza condivisa e praticabile. Grazie alla sua malleabilità, l'LSP può essere introdotto in gruppi di lavoro al fine di trovare soluzioni condivise e accettabili e per affrontare sfide e scenari complessi. Il metodo LSP permette ai partecipanti di descrivere la realtà attraverso lo storytelling guidato da un facilitatore qualificato, portando alla creazione di soluzioni e alla trasformazione delle conoscenze individuali in capitale collettivo. LSP permette di creare un vero dialogo all'interno di un'organizzazione attraverso la voce che i mattoncini danno a tutti. LSP è progettato per essere un sistema e una metodologia con cui promuovere l'innovazione e rafforzare le prestazioni dell'organizzazione.</p> <p>LSP è usato per:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ definire soluzioni operative concrete, condivise e praticabili; ✓ valorizzare l'immaginazione consapevole per trovare risposte e soluzioni; ✓ equalizzare pienamente gli individui e i gruppi di progetto/lavoro in relazione a valori, cultura e obiettivi organizzativi; ✓ dare valore all'esperienza di tutti e condividere tale esperienza con tutti; ✓ costruire e supportare esperienze di apprendimento collaborativo per soluzioni condivise, creando un ambiente appropriato per la condivisione; ✓ comprendere la complessità del contesto di riferimento in relazione al proprio ruolo, al gruppo di lavoro e all'organizzazione. 																								
<i>Grado di coinvolgimento o degli stakeholders/del pubblico</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informare <input checked="" type="checkbox"/> Consultare <input type="checkbox"/> Coinvolgere <input type="checkbox"/> Collaborare <input type="checkbox"/> Empower																								
<i>Stakeholders coinvolti nel processo</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipologia di Stakeholder</th> <th>Organizzatore</th> <th>Partecipanti</th> <th>Beneficiari</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Istituzioni pubbliche</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Organizzazioni non profit</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Organizzazioni sindacali</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Altri rappresentanti sociali (incluso anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>	Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari	<i>Istituzioni pubbliche</i>	x	x	x	<i>Organizzazioni non profit</i>	x	x	x	<i>Organizzazioni sindacali</i>	x	x	x	<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>	x	x	x	<i>Altri rappresentanti sociali (incluso anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>	x	x	x
Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari																						
<i>Istituzioni pubbliche</i>	x	x	x																						
<i>Organizzazioni non profit</i>	x	x	x																						
<i>Organizzazioni sindacali</i>	x	x	x																						
<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>	x	x	x																						
<i>Altri rappresentanti sociali (incluso anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>	x	x	x																						

	<i>Target specifici di popolazione</i>				
	<i>Cittadini</i>			x	x
	<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>	x		x	x
<i>Specifici punti di forza</i>	Considerato che la costruzione delle cose e la costruzione della conoscenza procedono simultaneamente, rafforzandosi a vicenda, LSP consente di pervenire ad immagini organizzative particolarmente ricche, che vengono fisicamente costruite (uso di informazioni cinestesiche/tattili), viste (uso di informazioni visive) e arricchite e valutate verbalmente (uso di informazioni narrative). Incoraggia la partecipazione attiva, stimola la riflessione critica e il dialogo, ecc.				
<i>Specifici punti di debolezza</i>	Può richiedere molto tempo per la sua realizzazione. Un'altra debolezza potrebbe essere rappresentata dal fatto che non tutti i concetti e le idee possono essere visualizzate utilizzando i mattoncini Lego.				
<i>Tempi di applicazione</i>	Un seminario LSP richiede in genere da mezza giornata a un paio di giorni. La durata può variare in base al numero dei partecipanti: una sessione con un gruppo di 8 persone potrebbe durare 4 ore, ma se il gruppo è numeroso potrebbero volerci almeno 8 ore per arrivare a soluzioni concrete e soddisfacenti.				
<i>Abilità richieste per la corretta applicazione</i>	Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie	Avanzate
	<i>Abilità nella materia trattata</i>		x		
	<i>Capacità di facilitazione</i>				x
	<i>Capacità di organizzazione degli eventi</i>			x	
	<i>Capacità di Project management</i>			x	
	<i>Altre capacità</i>				

LIVING LAB

<i>Descrizione</i>	<p>Nella letteratura scientifica con il termine “Living Lab” si indica una o più condizioni con le seguenti caratteristiche:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. uno spazio per la progettazione e la validazione di progetti di innovazione tecnologica, sociale e/o culturale 2. un tipo di struttura dedicata a Ricerca, Sviluppo e Innovazione 3. un'entità giuridica progettata per consentire di lavorare su un unico livello con le parti interessate del settore pubblico e privato e con i cittadini (PPPP - People-Public-Private-Partnership). 4. una varietà di metodologie partecipative basate sulla collaborazione attiva e sulla cooperazione tra i vari agenti di un sistema. 5. un insieme di tecniche di ricerca fondamentalmente qualitative. <p>I Living Labs sono nati originariamente dall'esigenza di condurre una riflessione su come le innovazioni tecnologiche potessero essere meglio adattate alle persone e alla società. Ben presto, tuttavia, sono stati utilizzati per coordinare progetti di innovazione, dalla raccolta e generazione di idee alla loro manifestazione sotto le spoglie di nuovi prodotti e servizi da introdurre successivamente nel mercato e nella società. Un Living Lab raccoglie informazioni, genera e convalida idee, concetti e progetti e introduce innovazioni. È uno strumento creato per accompagnare i processi di innovazione dall'inizio alla fine. Questa capacità di fornire supporto olistico e follow-up è fondamentale per i Living Labs.</p> <p>Come tipologia di laboratorio, i Living Labs hanno una caratteristica singolare in quanto sono allestiti per documentare, generare e sperimentare idee, concetti e/o prototipi di nuovi prodotti e servizi. Lo fanno in situazioni reali con persone reali che testano prototipi o nuove versioni di prodotti e/o servizi prima di essere formalmente inseriti nel mercato o nella società. Partendo da questo presupposto, i Living Labs non sono laboratori scientifici chiusi in cui i ricercatori conducono esperimenti in condizioni controllate, ma piuttosto laboratori aperti e flessibili in cui utenti, designer, ricercatori, sviluppatori, imprenditori, associazioni, amministrazioni, accademici, ecc... si riuniscono e collaborano per dare impulso a progetti di innovazione.</p> <p>I Living Labs sono quindi legati a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la ricerca sull'esperienza dell'utente
--------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> • la ricerca sull'usabilità (per rendere prodotti e servizi più user-friendly) • la tecnologia dell'informazione (per democratizzare l'accesso e l'uso delle nuove tecnologie) • la creatività (per generare idee e idee, creare progetti e prototipi e convalidarli) • l'innovazione, di qualsiasi tipo (tecnologica, sociale e/o culturale), in qualsiasi forma (innovazione nei prodotti/servizi, nei processi, nelle organizzazioni, nei modelli di business o nel modo di commercializzare prodotti/servizi) o in uno qualsiasi dei suoi gradi (innovazione incrementale, radicale o dirompente). <p>Riassumendo, attraverso l'approccio del Living Lab si intende avvicinare gli utenti al processo di co-creazione, colmando il divario di innovazione tra lo sviluppo tecnologico e l'uso di nuovi prodotti e servizi, consentendo una valutazione tempestiva delle implicazioni socio-economiche delle nuove soluzioni tecnologiche.</p>																																				
<i>Obiettivo/i</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Ideazione del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Definizione e messa a punto del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Implementazione del provvedimento (policy, programma o progetto)																																				
<i>Risultati e prodotti</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Esplorazione: coinvolgere tutte le parti interessate, in particolare le comunità di utenti, nella fase iniziale del processo di co-creazione per scoprire scenari, usi e comportamenti emergenti attraverso scenari dal vivo in ambienti reali o virtuali (es. realtà virtuale, realtà aumentata, realtà mista). • Sperimentazione: implementare il livello adeguato di artefatti tecnologici per vivere scenari dal vivo con un gran numero di utenti, raccogliendo dati che verranno analizzati nel loro contesto durante l'attività di valutazione. • Valutazione: valutare nuove idee e concetti innovativi, nonché i relativi artefatti tecnologici in situazioni di vita reale attraverso varie dimensioni come aspetti socio-ergonomici, socio-cognitivi e socio-economici; fare osservazioni sulle potenzialità di un'adozione virale di nuovi concetti e relativi artefatti tecnologici attraverso un confronto con i modelli di valore degli utenti. 																																				
<i>Grado di coinvolgimento degli stakeholders/ del pubblico</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informare <input checked="" type="checkbox"/> Consultare <input checked="" type="checkbox"/> Coinvolgere <input checked="" type="checkbox"/> Collaborare <input type="checkbox"/> Empower																																				
<i>Stakeholders coinvolti nel processo</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipologia di Stakeholder</th> <th>Organizzatore</th> <th>Partecipanti</th> <th>Beneficiari</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Istituzioni pubbliche</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Organizzazioni non profit</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Organizzazioni sindacali</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Altri rappresentanti sociali (includendo anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Target specifici di popolazione</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Cittadini</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>	Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari	<i>Istituzioni pubbliche</i>	x	x	x	<i>Organizzazioni non profit</i>		x	x	<i>Organizzazioni sindacali</i>		x	x	<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>	x	x	x	<i>Altri rappresentanti sociali (includendo anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>		x	x	<i>Target specifici di popolazione</i>		x	x	<i>Cittadini</i>		x	x	<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>	x	x	x
Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari																																		
<i>Istituzioni pubbliche</i>	x	x	x																																		
<i>Organizzazioni non profit</i>		x	x																																		
<i>Organizzazioni sindacali</i>		x	x																																		
<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>	x	x	x																																		
<i>Altri rappresentanti sociali (includendo anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>		x	x																																		
<i>Target specifici di popolazione</i>		x	x																																		
<i>Cittadini</i>		x	x																																		
<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>	x	x	x																																		
<i>Specifici punti di forza</i>	<p>Il living lab è un approccio pratico all'implementazione dell'innovazione aperta e dell'utente, che rende le idee e i prototipi degli utenti disponibili a una partnership industriale per un ulteriore sviluppo. Un living lab facilita le sinergie tra diversi tipi di utenti e fornitori di software per creare nuovi prodotti e servizi, per supportare lo sviluppo di nuove attività e per sostenere la qualità della vita delle comunità di utenti.</p> <p>L'approccio aperto di un living lab facilita i processi di collaborazione, favorendo il trasferimento tecnologico dai laboratori di ricerca alle aziende attraverso la partecipazione degli utenti che individuano usi innovativi per le soluzioni esistenti.</p>																																				
<i>Specifici punti di debolezza</i>	<p>Non esiste una comprensione diffusa del concetto di living lab, il che rende difficile l'attuazione di iniziative di benchmarking tra il livello dei ricercatori e quello dei praticanti/partecipanti. È anche difficile dimostrare il valore a lungo termine di un living lab per aziende, comunità di utenti e territori. Il Living Lab potrebbe richiedere troppo tempo per l'organizzazione, l'implementazione e il follow-up.</p>																																				
<i>Tempi di applicazione</i>	<p>La gestione del tempo in un Living Lab è fondamentale. I budget sono generalmente limitati ed è quindi auspicabile che la gestione del tempo sia il più rigorosa possibile. Come regola generale, sarà sempre necessario istituire una pianificazione multilineare,</p>																																				

	cioè fare cose diverse contemporaneamente, cercando di inserire eventuali imprevisti nelle fasi che sono state pianificate. Trattandosi di rapporti con persone e istituzioni, di solito si verificano ritardi. Il lavoro deve quindi essere organizzato con la costante consapevolezza della necessità di guadagnare tempo perché gli imprevisti sono altamente probabili.				
<i>Abilità richieste per la corretta applicazione</i>	Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie	Avanzate
	<i>Abilità nella materia trattata</i>				X
	<i>Capacità di facilitazione</i>				X
	<i>Capacità di organizzazione degli eventi</i>				X
	<i>Capacità di Project management</i>				X
	<i>Altre capacità</i>				X

OPEN SPACE TECHNOLOGY

<i>Descrizione</i>	<p>La open space technology (tecnologia degli spazi aperti) è una metodologia di partecipazione sociale coinvolgente, utile a promuovere e facilitare discussioni con numerosi partecipanti. Tra le metodologie di partecipazione sociale, è sicuramente una di quelle meno strutturate, essendo basata sull'auto-organizzazione dei partecipanti e su un supporto metodologico limitato e come tale poco invadente. È un approccio orientato allo scopo e focalizzato su un compito specifico e importante, che inizia senza alcun programma formale, al di là dello scopo o del tema generale.</p> <p>Le principali modalità attuative sono:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tutti i partecipanti si siedono in cerchio. Al centro sono posizionati post-it, schede e matite. 2. Il facilitatore fornisce una panoramica del processo e spiega come funziona. 3. Il facilitatore invita le persone con questioni di interesse a entrare nel cerchio, scrivere il problema su un post-it o su schede e annunciarle al gruppo. Queste persone sono "host di sessione" o "conveners". 4. Gli organizzatori della sessione posizionano il loro foglio sul muro e scelgono un momento e un luogo per incontrarsi. Questo processo continua fino a quando non ci sono più punti all'ordine del giorno. 5. I partecipanti raggruppano e danno priorità agli argomenti dell'agenda sul muro. Dopo l'incontro il gruppo si scioglie e si dirige verso il muro dell'agenda, ormai coperto da una varietà di sessioni. I partecipanti prendono nota dell'ora e del luogo delle sessioni in cui vogliono essere coinvolti. Durante le sessioni, l'ospite prende appunti e cattura i punti importanti della sessione. Al termine di ogni sessione, le note vengono pubblicate su una bacheca di notizie condivisa. <p>I partecipanti terminano quindi l'incontro con un cerchio di chiusura in cui le persone sono invitate a condividere commenti, approfondimenti e impegni così come derivanti dal processo.</p> <p>L'Open Space opera secondo quattro principi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chiunque sia presente, è la persona giusta • Qualunque cosa accada, è l'unica cosa che sarebbe potuta accadere • Quando si inizia, è il momento giusto • Quando si finisce, è anch'esso il momento giusto. <p>Quando non c'è più niente di utile da discutere, è meglio chiudere il workshop e unirsi ad un altro o fare una pausa invece di aggrapparsi ai 90 minuti programmati. L'OST è regolato dalla "Legge di due piedi" che prevede che se una persona si trova a conversare di un argomento e non ritiene di poter essere utile, oppure non è interessata, è molto meglio che si alzi e si sposti (usando i due piedi, per l'appunto) in un altro gruppo dove può contribuire in maniera più efficace, oppure si prenda una pausa.</p>
<i>Obiettivo/i</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Ideazione del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Definizione e messa a punto del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Implementazione del provvedimento (policy, programma o progetto)
<i>Risultati e prodotti</i>	Con gruppi da 5 a oltre 1000 persone — che lavorano in workshop di un giorno, conferenze di tre giorni o riunioni settimanali regolari del personale — il risultato

	comune è un collegamento potente ed efficace e un rafforzamento di ciò che sta già accadendo nell'organizzazione: pianificare e agire, imparare e fare, passione e responsabilità, partecipazione e performance.			
<i>Grado di coinvolgimento degli stakeholders/ del pubblico</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informare <input checked="" type="checkbox"/> Consultare <input checked="" type="checkbox"/> Coinvolgere <input checked="" type="checkbox"/> Collaborare <input type="checkbox"/> Empower			
<i>Stakeholders coinvolti nel processo</i>	Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari
	<i>Istituzioni pubbliche</i>	x	x	x
	<i>Organizzazioni non profit</i>	x	x	x
	<i>Organizzazioni sindacali</i>	x	x	x
	<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>	x	x	x
	<i>Altri rappresentanti sociali (incluso anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>		x	x
	<i>Target specifici di popolazione</i>		x	x
	<i>Cittadini</i>			
	<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>	x	x	x
<i>Specifici punti di forza</i>	Il metodo si basa sui principi di: passione, responsabilità e impegno; tenendo presente il presupposto che il modo più produttivo di lavorare è lavorare su un argomento a cui si tiene. Il metodo, con il suo driver principale – ovvero, l'autoselezione volontaria – assicura, prima di tutto, un'ampia varietà di argomenti discussi ritenuti rilevanti per i partecipanti. In secondo luogo, nessun partecipante deve prendere parte a workshop a cui non è interessato e quindi è più motivato a contribuire all'evento.			
<i>Specifici punti di debolezza</i>	In un breve periodo di tempo si produce un'enorme quantità di informazioni e dati. I partecipanti dovrebbero essere ben informati in anticipo sul metodo e sui suoi obiettivi, altrimenti è possibile che le loro aspettative non vengano soddisfatte, il che porta alla demotivazione e mina le dinamiche di auto-organizzazione del metodo attraverso l'impegno.			
<i>Tempi di applicazione</i>	I tempi dipendono dalle dimensioni dell'evento: ricerca della sede, processo di reclutamento, compiti organizzativi (alloggio, catering, allestimento dell'evento). La durata dell'evento ha un'influenza su ciò che può essere raggiunto. Un evento di un solo giorno può produrre molte informazioni e dati e portare a discussioni intense, confronti tra stakeholders, networking e idee per nuovi progetti o altre azioni di follow-up. Un evento di due giorni consente di convocare nuovi workshop che si sono sviluppati dal processo di discussione e dalla dinamica della prima giornata. Un evento di tre giorni offre più tempo per la riflessione.			
<i>Abilità richieste per la corretta applicazione</i>	Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie
	<i>Abilità nella materia trattata</i>		x	
	<i>Capacità di facilitazione</i>			x
	<i>Capacità di organizzazione degli eventi</i>			x
	<i>Capacità di Project management</i>			x
	<i>Altre capacità</i>			

PARTECIPATORY IMPACT INVESTING

<i>Descrizione</i>	<p>L'<i>impact investing</i> si propone di sostenere progetti e organizzazioni che generino un impatto sociale e/o ambientale positivo, eventualmente anche con un ritorno finanziario sul capitale.</p> <p>Nell'ultimo decennio si è osservata una notevole crescita di questa forma di investimento e anche delle sue distorsioni, come la presenza di istituti che fanno false affermazioni sui vantaggi dell'adesione al loro fondo di investimento. L'<i>impact investing</i> partecipativo offre, dunque, una potenziale soluzione a queste distorsioni,</p>
--------------------	--

	<p>coinvolgendo gli investitori dei progetti nel processo di investimento, spostando così il potere nelle loro mani. Esso è un approccio generale che può utilizzare in maniera flessibile una serie di strumenti e tecniche a seconda del contesto. Ad esempio, il <i>Buen Vivir Fund</i> ha utilizzato un processo di progettazione collaborativa per progettare la struttura e i processi di funzionamento del fondo. Sono state coinvolte dieci organizzazioni di base che, oltre alla progettazione del fondo, sono impegnate anche nella sua governance e nella sua gestione quotidiana.</p> <p>L'impact investing partecipativo trae ispirazione metodologica dal campo dello sviluppo globale, dove i metodi partecipativi sono stati centrali per diversi anni. Approcci come la Ricerca-Azione Partecipativa o l'Apprendimento-Azione partecipativi possono essere applicati ai processi di investimento per favorire una riflessione e un apprendimento approfonditi rispetto a forme di coinvolgimento più superficiali.</p>				
<i>Obiettivo/i</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Ideazione del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Definizione e messa a punto del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Implementazione del provvedimento (policy, programma o progetto)				
<i>Risultati e prodotti</i>	<p>L'impact investing partecipativo cerca di promuovere un cambiamento sociale nei comportamenti e negli atteggiamenti delle comunità, agendo sulla concezione del denaro e del profitto.</p> <p>Ci si attende che tale cambiamento influisca sulle modalità con cui le persone fanno le loro scelte economiche e valutano quelle pubbliche, le aziende conducono gli affari e gli investitori valutano le opportunità, in maniera tale da tener conto dell'impatto positivo di queste scelte sulla società.</p>				
<i>Grado di coinvolgimento degli stakeholders/ del pubblico</i>	<input type="checkbox"/> Informare <input checked="" type="checkbox"/> Consultare <input checked="" type="checkbox"/> Coinvolgere <input checked="" type="checkbox"/> Collaborare <input type="checkbox"/> Empower				
<i>Stakeholders coinvolti nel processo</i>	Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari	
	<i>Istituzioni pubbliche</i>	x	x	x	
	<i>Organizzazioni non profit</i>	x	x	x	
	<i>Organizzazioni sindacali</i>	x	x	x	
	<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>	x	x	x	
	<i>Altri rappresentanti sociali (includendo anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>		x	x	
	<i>Target specifici di popolazione</i>		x	x	
	<i>Cittadini</i>		x	x	
	<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>	x	x	x	
<i>Specifici punti di forza</i>	<p>Negli ultimi anni, il settore finanziario ha rivolto la sua attenzione alla misura in cui l'investimento di impatto può ottenere rendimenti superiori – o almeno evitare rendimenti inferiori – rispetto all'investimento tradizionale che si focalizza sulla performance finanziaria immediata e sulla strategia aziendale per migliorare ulteriormente le prestazioni future, senza alcun orientamento alla sostenibilità sociale e ambientale.</p>				
<i>Specifici punti di debolezza</i>	<p>I problemi riguardano la trasparenza, la coerenza, la materialità e la capacità dei consumatori finanziari di comprendere i tecnicismi finanziari (come la tassonomia la composizione del portafoglio, i rendimenti e i rischi). Questo è particolarmente rilevante per quanti hanno l'aspettativa di poter utilizzare gli investimenti di impatto per allinearsi ai rendimenti finanziari e ai valori della società relativi alle pratiche ambientali, sociali e di buona governance.</p>				
<i>Tempi di applicazione</i>	<p>L'Impact Investing partecipativo è un approccio all'investimento finanziario che enfatizza l'impatto sociale o ambientale dei progetti, nonché la partecipazione significativa e la voce delle comunità coinvolte.</p>				
<i>Abilità richieste per la corretta applicazione</i>	Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie	Avanzate
	<i>Abilità nella materia trattata</i>			x	
	<i>Capacità di facilitazione</i>		x		

Capacità di organizzazione degli eventi				x	
Capacità di Project management					x
Altre capacità					

PLANNING CELLS

Descrizione	<p>Le "Planning Cells", tradotto in italiano letteralmente "<i>Cellule di pianificazione</i>", sono un metodo deliberativo in cui diversi partecipanti, selezionati in modo casuale, collaborano allo sviluppo di soluzioni su un determinato problema e riferiscono le raccomandazioni risultanti ai responsabili delle decisioni pertinenti. Riuniscono un piccolo gruppo di membri del pubblico per sviluppare soluzioni per un problema specifico di pianificazione o politica.</p> <p>Tendono ad essere utilizzati per sviluppare una via da seguire per un problema urgente in cui sono disponibili numerose opzioni e per questioni in cui non esiste un ampio grado di polarizzazione negli atteggiamenti della popolazione colpita.</p> <p>Circa 25 membri del pubblico, selezionati casualmente, vengono riuniti per un periodo di tempo limitato (ad esempio una settimana) per lavorare essenzialmente come consulenti pubblici e sviluppare soluzioni per il problema in questione. Sono coadiuvati da due accompagnatori di processo che aiutano a programmare e moderare le sessioni.</p> <p>Il numero di <i>cellule di pianificazione</i> impegnate su un argomento può essere ridotto o elevato, a seconda della complessità del tema.</p> <p>I partecipanti di ogni cella acquisiscono e condividono informazioni ed esplorano insieme possibili soluzioni, fruendo di presentazioni da esperti, stakeholders e gruppi di interesse come parte di questo processo. I risultati del lavoro della cella sono presentati all'organo committente sotto forma di rapporto cittadino.</p> <p>Il successo si basa su una serie di fattori, che comprendono: la capacità di scegliere tra una gamma di opzioni fattibili; la consapevolezza tra i partecipanti dei potenziali svantaggi delle opzioni; l'esperienza personale dei partecipanti con il problema; la rilevanza personale e disponibilità a dedicare un tempo sufficiente; la serietà dello sponsor nel tenere conto dei risultati.</p>			
Obiettivo/i	<input type="checkbox"/> Ideazione del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Definizione e messa a punto del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Implementazione del provvedimento (policy, programma o progetto).			
Risultati e prodotti	Le cellule di pianificazione si sono rivelate un aiuto efficace per risolvere conflitti inaspriti e produrre risultati consensuali, e le raccomandazioni risultanti dalle consultazioni hanno influenzato i decisori.			
Grado di coinvolgimento o degli stakeholders/ del pubblico	<input type="checkbox"/> Informare <input checked="" type="checkbox"/> Consultare <input type="checkbox"/> Coinvolgere <input type="checkbox"/> Collaborare <input type="checkbox"/> Empower			
Stakeholders coinvolti nel processo	Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari
	<i>Istituzioni pubbliche</i>	x		
	<i>Organizzazioni non profit</i>	x	x	x
	<i>Organizzazioni sindacali</i>	x	x	x
	<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>	x	x	x
	<i>Altri rappresentanti sociali (incluso anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>	x	x	x
	<i>Target specifici di popolazione</i>		x	x
	<i>Cittadini</i>		x	x
	<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>		x	x
Specifici punti di forza	<input type="checkbox"/> La selezione casuale dei cittadini aumenta l'accettabilità dei risultati in quanto questi ultimi sono abbastanza rappresentativi della popolazione di riferimento. <input type="checkbox"/> I risultati della cellula di pianificazione sono completamente aperti. A differenza di altri			

	<p>metodi partecipativi, non ci sono soluzioni predeterminate: i cittadini consulenti sviluppano le proprie soluzioni e raccomandazioni sulla base delle loro esperienze durante il processo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Le raccomandazioni dei cittadini consulenti mostrano una chiara tendenza a promuovere l'azione e perseguire il bene comune: i cittadini non cercano di difendere i propri interessi individuali, ma cercano ciò che considerano meglio per la comunità nel suo insieme. ❑ Le cellule di pianificazione sono processi di trasferimento di conoscenze politiche: i partecipanti apprendono i processi, i limiti del processo decisionale politico e le pressioni implicate. ❑ Le cellule di pianificazione offrono l'opportunità di conoscere gli interessi degli altri. Mettendo insieme persone di età, status socioeconomico e livelli di istruzione diversi, il processo facilita il contatto e la comprensione reciproca tra persone con background differenti che, altrimenti, non potrebbero conoscersi. 																														
<i>Specifici punti di debolezza</i>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Le cellule di pianificazione sono poco applicabili alle questioni in cui vi è una grande disuguaglianza tra diverse regioni o gruppi sociali in quanto i cittadini scelti casualmente non saranno percepiti come legittimi negoziatori per i gruppi colpiti dalla disuguaglianza. ❑ Sono inadatte per decisioni che coinvolgono solo una scelta dicotomica (sì/no), poiché i partecipanti tendono a preferire la soluzione più "facile" di dichiararsi contrari a qualsiasi nuovo sviluppo, soprattutto se i benefici non sono distribuiti uniformemente nella comunità coinvolta nella decisione. ❑ Un altro problema è la responsabilità e pianificazione a lungo termine delle cellule. Poiché i cittadini non sono responsabili dell'attuazione della decisione finale, non si può garantire che la loro scelta sia finanziariamente e materialmente fattibile a lungo termine. Sebbene le cellule di pianificazione possano essere convocate più volte e/o sia possibile organizzare diversi gruppi di consulenti sulla stessa questione, questo non garantisce lo stesso controllo pubblico degli eletti che, volendo essere rieletti, sono ritenuti legalmente responsabili delle loro azioni. Ma questo è un dato comune ai progetti partecipativi: fino a che punto si spinge il potere e l'autorità dei gruppi di cittadini? 																														
<i>Tempi di applicazione</i>	Almeno 4 giorni																														
<i>Abilità richieste per la corretta applicazione</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Abilità</th> <th>Non richieste</th> <th>Di base</th> <th>Intermedie</th> <th>Avanzate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Abilità nella materia trattata</i></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Capacità di facilitazione</i></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Capacità di organizzazione degli eventi</i></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Capacità di Project management</i></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Altre capacità</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie	Avanzate	<i>Abilità nella materia trattata</i>		x			<i>Capacità di facilitazione</i>		x			<i>Capacità di organizzazione degli eventi</i>		x			<i>Capacità di Project management</i>	x				<i>Altre capacità</i>				
Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie	Avanzate																											
<i>Abilità nella materia trattata</i>		x																													
<i>Capacità di facilitazione</i>		x																													
<i>Capacità di organizzazione degli eventi</i>		x																													
<i>Capacità di Project management</i>	x																														
<i>Altre capacità</i>																															

SCIENCE CAFÉ

<i>Descrizione</i>	<p>Il caffè scientifico è un evento organizzato in un ambiente informale come luogo di dialogo con partecipanti provenienti da tutti i ceti sociali e accademici. Si tratta di un forum informale nel quale si discutono questioni scientifiche interessanti e rilevanti. L'obiettivo è incoraggiare il coinvolgimento pubblico nella scienza invitando i membri della comunità scientifica a presentare argomenti in una serata informale di conversazione.</p> <p>Un esperto presenta un argomento direttamente connesso al suo progetto, in modo sintetico e aperto, per stimolare una successiva discussione. Il moderatore facilita la condivisione di un'ampia gamma di opinioni sull'argomento in questione. Le domande del pubblico sono sempre essere incoraggiate sia durante che dopo la discussione.</p> <p>La pubblicazione dei risultati è una parte importante del processo scientifico. La condivisione delle conoscenze con un pubblico generico da parte dei ricercatori è incoraggiata da molte istituzioni scientifiche. I Caffé scientifici offrono un'infrastruttura per l'interazione che va oltre l'informazione del pubblico: nell'interazione faccia a faccia, gli esperti hanno ampie opportunità di raccogliere risposte al loro messaggio e porre</p>
--------------------	--

	<p>nuove domande. Questo è un modo per sondare punti di vista alternativi e narrazioni rilevanti, soprattutto quando gli eventi si concentrano su questioni controverse. Dal punto di vista del grande pubblico, il caffè della scienza è spesso visto come un luogo per acquisire conoscenze e formare le proprie opinioni. L'interazione non è solo con l'esperto ma anche con gli altri partecipanti al discorso.</p> <p>Gli eventi di solito durano meno di due ore e le presentazioni dei relatori devono essere brevi, ad esempio 40 minuti, anche se alcuni Caffè le limitano a cinque minuti in una sessione totale di un'ora. Alcuni facilitatori preferiscono le presentazioni senza diapositive per incoraggiare un'interazione più informale. Generalmente è presente un solo relatore, ma esistono anche modelli con più esperti. Un ingrediente chiave è il moderatore che dovrebbe anche preparare gli esperti per garantire discussioni vivaci e utili.</p>				
<i>Obiettivo/i</i>	<input type="checkbox"/> Ideazione del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Definizione e messa a punto del provvedimento (policy, programma o progetto) <input type="checkbox"/> Implementazione del provvedimento (policy, programma o progetto)				
<i>Risultati e prodotti</i>	<p>Nuove prospettive per tutti i partecipanti agli eventi: i partecipanti possono acquisire nuove conoscenze, ascoltare punti di vista alternativi sull'argomento di discussione e formarsi opinioni. I partecipanti pongono spesso nuove domande ai ricercatori, i quali possono anche essere informati su punti di vista e narrazioni alternative e rilevanti, soprattutto quando gli eventi si concentrano su questioni controverse.</p>				
<i>Grado di coinvolgimento o degli stakeholders/ del pubblico</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informare <input type="checkbox"/> Consultare <input type="checkbox"/> Coinvolgere <input type="checkbox"/> Collaborare <input type="checkbox"/> Empower				
<i>Stakeholders coinvolti nel processo</i>	Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari	
	<i>Istituzioni pubbliche</i>				
	<i>Organizzazioni non profit</i>	x			
	<i>Organizzazioni sindacali</i>				
	<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>				
	<i>Altri rappresentanti sociali (incluso anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>	x			
	<i>Target specifici di popolazione</i>				
	<i>Cittadini</i>		x		x
	<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>	x	x		x
<i>Specifici punti di forza</i>	<p>È adatto a tutti gli argomenti, ma quelli preferibili includono quelli che provocano reazioni tra il pubblico, come gli sviluppi scientifici che hanno un forte impatto sulla vita delle persone o che creano dilemmi etici e gli argomenti discussi quotidianamente notiziari. I partecipanti ai Caffè della Scienza possono acquisire nuove conoscenze e prospettive su un determinato argomento attraverso la loro interazione con gli esperti e il resto dei partecipanti.</p>				
<i>Specifici punti di debolezza</i>	Non rilevati				
<i>Tempi di applicazione</i>	<p>L'organizzazione dell'evento può essere adattata alle esigenze degli organizzatori e alla reattività dei partecipanti. L'evento si tiene solitamente la sera, dura meno di due ore e le presentazioni dei relatori dovrebbero essere brevi. Questi potrebbero essere circa 40 minuti, ma alcuni caffè lo limitano a cinque minuti in una sessione totale di un'ora.</p>				
<i>Abilità richieste per la corretta applicazione</i>	Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie	Avanzate
	<i>Abilità nella materia trattata</i>				x
	<i>Capacità di facilitazione</i>				x
	<i>Capacità di organizzazione degli eventi</i>			x	
	<i>Capacità di Project management</i>		x		
	<i>Altre capacità</i>				

STORYTELLING

<p><i>Descrizione</i></p>	<p>Lo “storytelling”, traducibile con “affabulazione”, è l’atto del narrare storie. È il metodo giusto da scegliere nei casi in cui l’obiettivo è catturare l’attenzione del pubblico, potenziando la sua immaginazione in modo che possa capire facilmente su cosa si basa un progetto.</p> <p>Attraverso lo storytelling è possibile tradurre concetti e dati complessi in modo da essere facilmente comprensibili per un pubblico che normalmente non li comprenderebbe. L’attuale storytelling presenta un ampio raggio di azione: alle sue forme tradizionali (fiabe, racconti popolari, mitologia, leggende, favole ecc.), se ne sono aggiunte di ulteriori per rappresentare la storia e la narrativa personale, i commenti politici e le norme culturali in evoluzione. Lo storytelling è anche ampiamente utilizzato in ambito educativo.</p> <p>Con l’avvento dei new media, si sono inoltre diversificati i canali a disposizione delle persone per registrare, esprimere e fruire delle storie. Gli strumenti per la comunicazione di gruppo asincrona possono fornire un ambiente in cui gli individui possono riformulare o riformulare le storie individuali in storie di gruppo.</p> <p>Suggerimenti per il moderatore:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dare alla storia un inizio, una parte centrale e una fine 2. Presentare i personaggi e preparare la scena all’inizio 3. Introdurre il conflitto: senza conflitto non hai una storia. Il conflitto può assumere molte forme (es. umano vs umano; umano vs società; umano vs natura; umano vs se stesso) 4. Creare un punto di svolta che porti a una risoluzione 5. Concludere: assicurati che tutti i conflitti e tutte le questioni in sospeso siano risolte. <p>Il cuore dello storytelling è la connessione tra i processi interpretativi, quelli di proiezione e quelli di riflessione, che si genera nella rappresentazione della realtà. Da qui viene sviluppata la metodologia dello storytelling, la cui idea di base risiede nello sviluppo dell’<i>apprendimento riflessivo</i>. Lo storytelling si costruisce nelle seguenti fasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> – la scelta degli obiettivi e del target; – la definizione dei tempi, la disponibilità delle persone coinvolte e l’eventuale possibilità di lavorare in gruppo; – la realizzazione; – il feedback del pubblico. 			
<p><i>Obiettivo/i</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Ideazione del provvedimento (policy, programma o progetto)</p> <p><input type="checkbox"/> Definizione e messa a punto del provvedimento (policy, programma o progetto)</p> <p><input type="checkbox"/> Implementazione del provvedimento (policy, programma o progetto)</p>			
<p><i>Risultati e prodotti</i></p>	<p>Grazie allo storytelling è possibile tradurre concetti e dati complessi in modo da essere facilmente comprensibili per un pubblico che normalmente non li comprenderebbe.</p>			
<p><i>Grado di coinvolgimento degli stakeholders/ del pubblico</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Informare</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Consultare</p> <p><input type="checkbox"/> Coinvolgere</p> <p><input type="checkbox"/> Collaborare</p> <p><input type="checkbox"/> Empower</p>			
<p><i>Stakeholders coinvolti nel processo</i></p>	<p>Tipologia di Stakeholder</p> <p><i>Istituzioni pubbliche</i></p> <p><i>Organizzazioni non profit</i></p> <p><i>Organizzazioni sindacali</i></p> <p><i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i></p> <p><i>Altri rappresentanti sociali (incluso anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i></p> <p><i>Target specifici di popolazione</i></p> <p><i>Cittadini</i></p> <p><i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i></p>	<p>Organizzatore</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>	<p>Partecipanti</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>	<p>Beneficiari</p> <p></p> <p></p> <p>x</p> <p>x</p> <p></p> <p>x</p> <p>x</p>
<p><i>Specifici punti di forza</i></p>	<p>Lo storytelling può trasmettere l’obiettivo di un progetto in modo semplice, diretto ed emotivo. Ha le potenzialità per far sentire le parti interessate e i beneficiari come parte del progetto.</p>			

<i>Specifici punti di debolezza</i>	La sua efficacia è limitata alla concettualizzazione di un progetto e alla comunicazione dei risultati che il progetto ha conseguito.				
<i>Tempi di applicazione</i>	Minimo 20 minuti.				
<i>Abilità richieste per la corretta applicazione</i>	Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie	Avanzate
	<i>Abilità nella materia trattata</i>				X
	<i>Capacità di facilitazione</i>				X
	<i>Capacità di organizzazione degli eventi</i>		X		
	<i>Capacità di Project management</i>			X	
	<i>Altre capacità</i>				

SURVEY

<i>Descrizione</i>	<p>La survey è un'indagine basata su un questionario strutturato, utile a sondare abitudini, necessità, opinioni, atteggiamenti e comportamenti dei destinatari. Si caratterizza per l'elevato livello di standardizzazione delle procedure adottate nella rilevazione delle informazioni rispetto alla definizione delle informazioni da acquisire (il questionario è prevalentemente costruito con risposte chiuse), alle modalità di somministrazione e all'analisi delle informazioni, che vengono tradotte in dati da sottoporre ad analisi statistiche. La survey può essere realizzata tramite:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autocompilazione del questionario da parte dei destinatari della survey. Esistono due casi principali di autocompilazione: la rilevazione di gruppo e la rilevazione individuale. La rilevazione di gruppo avviene in presenza di un operatore che distribuisce i questionari, assiste alla compilazione e ritira i questionari. La rilevazione individuale si può dividere a sua volta in rilevazione con restituzione vincolata e con restituzione non vincolata: nel primo caso, l'operatore deposita il questionario presso il soggetto in questione e passa in seguito a ritirarlo (un tipico caso è il censimento); nel secondo caso il questionario viene inviato per posta con una lettera di presentazione e con una busta di ritorno già affrancata; - Intervista faccia a faccia, nella quale il questionario viene somministrato da un intervistatore appositamente addestrato; - Intervista telefonica, realizzata tramite telefono; - Intervista computerizzata (elettronica), che utilizza il computer come ausilio per un veloce inserimento delle risposte nel questionario. Il pc può essere utilizzato sia nelle interviste telefoniche (CATI, Intervista telefonica assistita da computer) che nelle interviste faccia a faccia (CAPI, Intervista assistita da computer portatile), che nei questionari autocompilati (teleintervista, effettuata con questionari trasmessi per via elettronica). 			
<i>Obiettivo/i</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Ideazione del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Definizione e messa a punto del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Implementazione del provvedimento (policy, programma o progetto).			
<i>Risultati e prodotti</i>	La survey, in generale, è uno strumento di indagine esplorativa finalizzato ad accertare un fenomeno e descriverne le caratteristiche, per rilevare opinioni su argomenti specifici e per comprendere, ad esempio, le esigenze degli utenti. Consente, inoltre, di stabilire relazioni tra variabili, ovvero comprendere se, e in che misura, tali opinioni, atteggiamenti e comportamenti siano correlabili, ad esempio, con il genere, l'età, il grado di istruzione, ecc...			
<i>Grado di coinvolgimento degli stakeholders/ del pubblico</i>	<input type="checkbox"/> Informare <input checked="" type="checkbox"/> Consultare <input type="checkbox"/> Coinvolgere <input type="checkbox"/> Collaborare <input type="checkbox"/> Empower			
<i>Stakeholders coinvolti nel processo</i>	Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari
	<i>Istituzioni pubbliche</i>	X	X	X
	<i>Organizzazioni non profit</i>	X	X	X
	<i>Organizzazioni sindacali</i>	X	X	X

	<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>	x	x	x
	<i>Altri rappresentanti sociali (includendo anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>	x	x	x
	<i>Target specifici di popolazione</i>		x	x
	<i>Cittadini</i>		x	x
	<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>	x	x	x
<i>Specifici punti di forza</i>	<p>Il principale punto di forza è costituito dal tipo di informazione che viene restituita dall'intervista, altamente standardizzata e analizzabile con le tecniche statistiche disponibili. Ulteriori punti di forza sono strettamente correlati alle modalità di realizzazione della survey:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Questionario autocompilato: consentono un enorme risparmio dei tempi e dei costi di rilevazione; possono essere compilati in qualsiasi momento; danno una maggiore garanzia di anonimato; evitano le distorsioni dovute all'intervistatore; sono accessibili anche a soggetti residenti in zone poco raggiungibili • Intervista faccia a faccia: la presenza dell'intervistatore può consentire di chiarire il significato delle domande e delle risposte del questionario, migliorando l'affidabilità dei risultati • Intervista telefonica: permette una grande velocità di rilevazione; ha costi ridotti; presenta minori resistenze alla concessione dell'intervista e maggiore garanzia di anonimato; permettere di raggiungere a parità di costo anche gli intervistati fisicamente distanti; facilita enormemente il lavoro di preparazione degli intervistatori e la loro supervisione; consente di utilizzare direttamente il computer in fase di rilevazione, risparmiando tempo e risorse finanziarie per l'inserimento dei dati in database • Intervista computerizzata (elettronica): eliminazione dell'effetto intervistatore; possibilità di condurre survey longitudinali, cioè rilevazioni ripetute nel tempo sugli stessi soggetti 			
<i>Specifici punti di debolezza</i>	<p>La survey non consente di approfondire i motivi di una certa risposta e dunque di comprendere a fondo motivazioni, percezioni e opinioni degli intervistati. Ulteriori punti di debolezza dipendono dalle modalità di realizzazione della survey.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Questionario autocompilato: il questionario deve essere breve, conciso e il più semplice possibile per venire incontro al maggior numero possibile di persone; inoltre, se la restituzione non è vincolata, di solito coloro che restituiscono il questionario sono un segmento particolare della popolazione in esame (autoselezione), cosa che limita l'estensibilità dei risultati. Ulteriori svantaggi sono la mancanza di controllo sulla compilazione, l'impossibilità di questionari complessi e la loro lunghezza non eccessiva • Intervista faccia a faccia: l'intervistatore può condizionare le risposte degli intervistati tramite sia il comportamento verbale, sia il comportamento non verbale • Intervista telefonica: il minore coinvolgimento dell'intervistato, che porta a una maggiore incidenza di risposte superficiali; l'impossibilità di raccogliere dati non verbali; l'impossibilità di raggiungere tutti gli strati sociali; la necessità di strutturare questionari molto semplificati per evitare che l'intervistato abbandoni l'intervista o risponda in modo casuale; la non usabilità di questa modalità di somministrazione per le tematiche complesse • Intervista computerizzata (elettronica): non è possibile accertarsi di chi effettivamente compili il questionario; la consapevolezza di esser studiati può alterare il comportamento. 			
<i>Tempi di applicazione</i>	<p>Per progettare e realizzare una survey si deve tener conto di tutte le fasi in cui il percorso di indagine è articolato – ovvero: la preparazione del questionario, la modalità e le tempistiche stabilite per la sua somministrazione, l'organizzazione e l'analisi dei dati – e dell'ampiezza della popolazione coinvolta. Considerando tutte queste fasi, la durata di una survey può andare dai 2 ai 10 mesi.</p>			
<i>Abilità richieste per la corretta applicazione</i>	Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie
	<i>Abilità nella materia trattata</i>			x
	<i>Capacità di facilitazione</i>		x	
	<i>Capacità di organizzazione</i>			x

	<i>degli eventi</i>				
	<i>Capacità di Project management</i>			x	
	<i>Altre capacità (statistiche)</i>				x

TECHNOLOGY FESTIVAL

<i>Descrizione</i>	<p>Il festival della tecnologia è un evento pubblico, ampio e facilmente accessibile, organizzato attorno ad un argomento centrale chiaramente definito. È inteso come mezzo per realizzare un dialogo comprensibile su questioni sociopolitiche complesse e controverse che hanno molte sfaccettature. Attraverso il festival, il dibattito pubblico su questioni scientifiche e tecnologiche può essere notevolmente migliorato di livello e arricchito di contenuti. I partecipanti hanno l'opportunità di immergersi nei vari aspetti dell'argomento in un periodo di tempo limitato. Un festival consiste in un mix equilibrato di informazione, intrattenimento e attività che contribuiscono a rafforzare la conoscenza e l'opinione pubblica.</p> <p>Un festival della tecnologia è ideale per argomenti complessi che richiedono un coinvolgimento più attivo del pubblico in generale. Offre alle persone una panoramica neutra di un problema e un'idea della ricchezza e della portata dell'argomento, delle diverse prospettive possibili e dei diversi modi in cui una società moderna affronta già l'argomento nella vita quotidiana, ma anche nella politica, nelle arti, nei media...</p> <p>È importante dare forma all'idea del festival: i visitatori dovrebbero avere la possibilità di partecipare a diverse parti del programma. Inoltre, tutte queste parti devono essere indipendenti in termini di contenuto, perché esiste la possibilità che non tutte le attività possano essere frequentate da tutti coloro che lo desiderano, a causa di diversi vincoli (spazio, programma ...).</p>			
<i>Obiettivo/i</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Ideazione del provvedimento (policy, programma o progetto) <input type="checkbox"/> Definizione e messa a punto del provvedimento (policy, programma o progetto) <input type="checkbox"/> Implementazione del provvedimento (policy, programma o progetto)			
<i>Risultati e prodotti</i>	La realizzazione delle attività programmate del festival			
<i>Grado di coinvolgimento degli stakeholders/ del pubblico</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informare <input type="checkbox"/> Consultare <input type="checkbox"/> Coinvolgere <input type="checkbox"/> Collaborare <input type="checkbox"/> Empower			
<i>Stakeholders coinvolti nel processo</i>	Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari
	<i>Istituzioni pubbliche</i>	x		
	<i>Organizzazioni non profit</i>	x		
	<i>Organizzazioni sindacali</i>	x		
	<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>	x		
	<i>Altri rappresentanti sociali (includendo anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>	x	x	x
	<i>Target specifici di popolazione</i>		x	x
	<i>Cittadini</i>		x	x
	<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>	x	x	x
<i>Specifici punti di forza</i>	Un festival della tecnologia può coinvolgere un gruppo ampio e diversificato di cittadini interessati (circa 1.000 visitatori) in un argomento, per fornire una panoramica completa di un argomento complesso e controverso con molteplici sfaccettature per scambiare conoscenze sull'argomento quando: l'argomento tocca in un modo o nell'altro la vita quotidiana dei visitatori; molte informazioni sono già disponibili; diversi punti di vista possono essere facilmente delineati e presentati; diverse discipline hanno già affrontato l'argomento (politici, esperti, produttori, consumatori, stakeholder, etica, artisti); per dare all'organizzazione dietro il festival più visibilità e un'immagine positiva.			
<i>Specifici punti di debolezza</i>	Un festival della tecnologia non è utile nei seguenti casi: d) se l'obiettivo finale è influenzare il processo decisionale,			

	<p>e) se l'obiettivo finale è approfondire la discussione, f) se il budget è troppo limitato, g) se il numero dei contributors è limitato, h) se la location non è adatta per accogliere un programma indirizzato ad un numero potenzialmente elevato di destinatari, i) se l'argomento è unidimensionale, riservato a un numero limitato di cittadini o non abbastanza controverso,</p> <p>Il festival della tecnologia comporta un costo organizzativo e finanziario rilevante.</p>																														
<i>Tempi di applicazione</i>	Organizzare un festival è un processo molto complesso e dispendioso in termini di tempo. Il tempo di preparazione dipende da molti fattori, tra cui esperienza, competenza, natura controversa della questione, durata del progetto, dimensioni del festival, ecc. L'organizzazione dovrebbe preferibilmente iniziare un anno prima del festival.																														
<i>Abilità richieste per la corretta applicazione</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Abilità</th> <th>Non richieste</th> <th>Di base</th> <th>Intermedie</th> <th>Avanzate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Abilità nella materia trattata</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Capacità di facilitazione</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Capacità di organizzazione degli eventi</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Capacità di Project management</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Altre capacità</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie	Avanzate	<i>Abilità nella materia trattata</i>			x		<i>Capacità di facilitazione</i>			x		<i>Capacità di organizzazione degli eventi</i>				x	<i>Capacità di Project management</i>			x		<i>Altre capacità</i>				
Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie	Avanzate																											
<i>Abilità nella materia trattata</i>			x																												
<i>Capacità di facilitazione</i>			x																												
<i>Capacità di organizzazione degli eventi</i>				x																											
<i>Capacità di Project management</i>			x																												
<i>Altre capacità</i>																															

WALKING MEETING

<i>Descrizione</i>	<p>Un "walking meeting", o riunione itinerante, è un incontro che prevede che lo svolgimento avvenga con i partecipanti coinvolti in una passeggiata.</p> <p>Ricerche recenti rilevano che l'atto del camminare stimola e migliora l'adozione il pensiero creativo. Inoltre, l'esperienza pratica suggerisce che le riunioni itineranti consentono scambi e interazioni più efficaci e sono più produttive delle tradizionali riunioni a tavolino. In particolare, le passeggiate di quartiere o le gite, utilizzate prevalentemente in ambito urbano o ambientale, consentono:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ai tecnici ed esperti di conoscere e valorizzare le tacite conoscenze e i punti di vista di chi vive in un territorio che non si conosce e non sarebbero altrimenti colte • agli abitanti di entrare in contatto con le competenze e i dati in possesso di tecnici ed esperti. <p>Si tratta di una o più passeggiate o visite, durante le quali piccoli gruppi di residenti (10-30) guidano i tecnici e gli esperti nell'area di interesse, accompagnando la passeggiata con storie e domande e condividendo osservazioni e percezioni sull'argomento in discussione. Le eventuali persone incontrate lungo il percorso sono inoltre invitate a fornire informazioni e contributi, e/o ad aderire al gruppo. Al termine della passeggiata, di norma, il gruppo dei partecipanti si riunisce in una sala per condividere le considerazioni conclusive relative all'esperienza svolta e viene offerto loro un buffet.</p>																
<i>Obiettivo/i</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Ideazione del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Definizione e messa a punto del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Implementazione del provvedimento (policy, programma o progetto)																
<i>Risultati e prodotti</i>	Il walking meeting è semplicemente una riunione che si svolge durante una passeggiata invece che in un ufficio, in una sala riunioni o in qualsiasi altro luogo dove si tengono comunemente le riunioni.																
<i>Grado di coinvolgimento o degli stakeholders/ del pubblico</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informare <input checked="" type="checkbox"/> Consultare <input type="checkbox"/> Coinvolgere <input type="checkbox"/> Collaborare <input type="checkbox"/> Empower																
<i>Stakeholders coinvolti nel processo</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipologia di Stakeholder</th> <th>Organizzatore</th> <th>Partecipanti</th> <th>Beneficiari</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Istituzioni pubbliche</i></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Organizzazioni non profit</i></td> <td>x</td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Organizzazioni sindacali</i></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari	<i>Istituzioni pubbliche</i>	x			<i>Organizzazioni non profit</i>	x		x	<i>Organizzazioni sindacali</i>		x	
Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari														
<i>Istituzioni pubbliche</i>	x																
<i>Organizzazioni non profit</i>	x		x														
<i>Organizzazioni sindacali</i>		x															

	<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>			X	
	<i>Altri rappresentanti sociali (incluso anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>	X			X
	<i>Target specifici di popolazione</i>			X	
	<i>Cittadini</i>			X	
	<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>			X	
<i>Specifici punti di forza</i>	<input type="checkbox"/> Aumento della creatività. Le ricerche hanno dimostrato che le riunioni itineranti aumentano la creatività dell'81-100%, in particolare, il "pensiero divergente" - ovvero un tipo di pensiero che consente alle persone di abbandonare i processi di pensiero quotidianamente utilizzati per adottare una forma di pensiero più libera e aperta. Cambiare lo scenario e circondarsi dalla natura può contribuire a trovare rapidamente la soluzione ad un problema <input type="checkbox"/> Aumento della produttività. Allontanarsi dalla scrivania riduce completamente i disagi che si verificano in ufficio. Camminare nella natura può aiutare a ridurre l'affaticamento mentale e migliorare l'attenzione e la concentrazione. <input type="checkbox"/> Miglioramento del benessere e della salute. Introdurre nuovi processi di pensiero contribuisce a migliorare il benessere psico-fisico. L'esercizio fisico può migliorare la salute mentale, in particolare la depressione, lo stress e l'ansia. Camminare ha anche benefici per la salute fisica per la salute cardiovascolare, la perdita di peso e il diabete.				
<i>Specifici punti di debolezza</i>	<input type="checkbox"/> Preoccupazione per le condizioni meteorologiche <input type="checkbox"/> Mancanza di privacy <input type="checkbox"/> Questioni legali: alcuni luoghi richiedono un permesso per organizzare riunioni all'aperto <input type="checkbox"/> Non supportando il pensiero convergente o il lavoro mirato, il Meeting Walking non è adatto a tutte le riunioni.				
<i>Tempi di applicazione</i>	Da 10 minuti a 1-2 ore.				
<i>Abilità richieste per la corretta applicazione</i>	Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie	Avanzate
	<i>Abilità nella materia trattata</i>				X
	<i>Capacità di facilitazione</i>			X	
	<i>Capacità di organizzazione degli eventi</i>		X		
	<i>Capacità di Project management</i>		X		
	<i>Altre capacità</i>				

WORLD CAFÉ

<i>Descrizione</i>	<p>Il World Café è un metodo semplice ed efficace basato sulla realizzazione di un incontro in un ambiente informale finalizzato a discutere di questioni e temi che riguardano la vita di un'organizzazione o di una comunità, mobilitando in modo creativo pensieri e risorse e condividendo idee e conoscenze per generare cambiamento.</p> <p>Il World Café si basa sul presupposto che le persone possiedano la saggezza e la creatività per affrontare anche le sfide più difficili, dunque che chiunque è in grado di parlare di questioni per lui significative.</p> <p>Il format del World Café può essere modificato per soddisfare un'ampia varietà di esigenze che attengono al contesto, agli scopi, al luogo in cui si realizza e ad altre circostanze considerate importanti. Il modello di base, tuttavia, è strutturato nelle seguenti componenti essenziali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'ambientazione dell'incontro deve creare un ambiente informale, il più delle volte modellato come un caffè (compresi i tavoli rotondi con 4 o 5 sedie); • L'host dovrebbe iniziare con un benvenuto e un'introduzione al processo e al "Café Etiquette". • L'incontro è strutturato su tre o più giri di conversazione di venti minuti per il
--------------------	---

	<p>piccolo gruppo seduto attorno a un tavolo. Dopo il primo turno, ogni membro dei piccoli gruppi si sposta su un altro tavolo, tranne uno che rimarrà al tavolo per ospitare gli altri nel round successive, descrivendo loro brevemente ciò che è successo nel round precedente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ogni round di un World Café è preceduto da una domanda progettata per il contesto specifico e lo scopo desiderato della sessione. • In seguito alle conversioni in piccoli gruppi, i partecipanti sono invitati a condividere i risultati delle loro conversazioni con tutti i partecipanti all'incontro. Questi risultati possono essere riportati in vari modi, il più delle volte utilizzando tabelloni e proiettori posti nella parte anteriore della stanza. <p>Un World Café segue sette principi di progettazione fondamentali: (1) progettare l'ambiente; (2) Creare uno spazio ospitale; (3) Esplorare le domande che contano; (4) Incoraggiare il contributo di tutti; (5) Collegare tra loro prospettive diverse; (6) Ascoltare insieme modelli, approfondimenti e domande più profonde; e (7) Raccogliere e condividere di scoperte collettive.</p>				
<i>Obiettivo/i</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Ideazione del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Definizione e messa a punto del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Implementazione del provvedimento (policy, programma o progetto)				
<i>Risultati e prodotti</i>	<p>Il risultato principale è la registrazione grafica, che consiste nel rappresentare le idee e le espressioni delle persone con parole, immagini e colori. Questa documentazione è creata direttamente dai partecipanti al World Café e consente di condividere con gli altri il lavoro collettivo del gruppo.</p> <p>Può, inoltre, essere prodotta un'analisi aggiuntiva sulle raccomandazioni emerse e sui risultati dell'incontro che, restituita al termine dello stesso incontro, può stimolare ulteriori discussioni sulle loro conseguenze pratiche e sulla loro attuazione.</p> <p>I World Café possono creare risultati per generare nuove idee, per consentire il processo decisionale congiunto su questioni strategiche chiave, per scoprire nuovi modi di collaborare, per riflettere sulle implicazioni di una questione complessa e per identificare fasi specifiche per ulteriori esplorazioni e implementazioni.</p>				
<i>Grado di coinvolgimento degli stakeholders/ del pubblico</i>	<input type="checkbox"/> Informare <input checked="" type="checkbox"/> Consultare <input checked="" type="checkbox"/> Coinvolgere <input checked="" type="checkbox"/> Collaborare <input type="checkbox"/> Empower				
<i>Stakeholders coinvolti nel processo</i>	Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari	
	<i>Istituzioni pubbliche</i>	x	x	x	
	<i>Organizzazioni non profit</i>	x	x	x	
	<i>Organizzazioni sindacali</i>	x	x	x	
	<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>	x	x	x	
	<i>Altri rappresentanti sociali (incluso anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>	x	x	x	
	<i>Target specifici di popolazione</i>		x	x	
	<i>Cittadini</i>		x	x	
	<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>	x	x	x	
<i>Specifici punti di forza</i>	<p>Facilita il dialogo collaborativo e/o la condivisione di conoscenze e idee e contribuisce a creare una rete vitale di conversazione ed azioni.</p> <p>È particolarmente efficace nello stimolare la conversazione su domande che contano in contesti di grandi gruppi.</p>				
<i>Specifici punti di debolezza</i>	<p>Non consente una pianificazione certa della tempistica per il conseguimento dei risultati.</p>				
<i>Tempi di applicazione</i>	<p>Organizzazione: 1-4 mesi prima del workshop; Analisi dei dati: 2-4 settimane; Feedback/Informazioni sui risultati: 1-2 settimane; Preparazione dei materiali: 1-2 settimane.</p>				
<i>Abilità richieste per la corretta</i>	Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie	Avanzate

applicazione	Abilità nella materia trattata		x		
	Capacità di facilitazione				x
	Capacità di organizzazione degli eventi				x
	Capacità di Project management		x		
	Altre capacità				

21ST CENTURY TOWN MEETING

Descrizione	<p>Questa metodologia utilizza la tecnologia per superare il frequente <i>trade-off</i> tra la qualità della discussione e la dimensione del gruppo. I partecipanti sono divisi in gruppi di 10-12 persone, nei quali vengono facilitate le discussioni. Ogni facilitatore utilizza un computer in rete per raccogliere istantaneamente idee e voti espressi dal tavolo. Le informazioni raccolte vengono dunque inviate ad un comune punto di raccolta nel quale è presente un team che riassume i commenti di tutti i tavoli in tematiche che possono essere presentate in sala per ulteriori commenti o votazioni. Ogni partecipante dispone inoltre di una tastiera che consente loro di votare individualmente su temi o domande. I risultati di queste votazioni vengono presentati in tempo reale su schermi di grandi dimensioni per un feedback immediato da parte dei partecipanti. I computer e le schede relative alle votazioni generano utili volumi di dati, classificabili sulla base delle caratteristiche socio-demografiche dei partecipanti. Queste informazioni vengono spesso modificate rapidamente in un rapporto che viene stampato e consegnato ai partecipanti, ai decisori e ai giornalisti al termine dell'evento. L'intero processo può svolgersi all'interno di un'unica stanza, oppure i gruppi possono riunirsi in molte località del paese o del mondo. Spesso i partecipanti sono selezionati per essere demograficamente rappresentativi dell'intera popolazione. Lo scambio tra le discussioni su piccola e su larga scala è particolarmente potente in quanto consente ai partecipanti di confrontarsi in contesti facilmente gestibili pur riguardando un processo che coinvolge un gran numero di persone. Inoltre, l'immediatezza del voto consente una maggiore trasparenza di quanto emerge durante l'assemblea. Questi incontri sono particolarmente utili per coinvolgere i cittadini nella pianificazione, nell'allocazione delle risorse e nella formulazione delle politiche.</p> <p>Panoramica del processo</p> <p>Il 21st Century Town Meeting segue un processo in quattro fasi, simile ad altre consultazioni pubbliche o forum politici deliberativi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Reclutamento e preparazione da parte dell'organizzatore</i> <input type="checkbox"/> <i>Informazioni e apprendimento</i> <input type="checkbox"/> <i>Riunione dell'Assemblea cittadina (discussione e votazione)</i> <input type="checkbox"/> <i>Predisposizione del resoconto</i> <p>Fase I: reclutamento e preparazione dell'organizzatore</p> <p>In alcuni casi l'assemblea cittadina è aperta al pubblico, mentre in altri casi i partecipanti vengono selezionati casualmente utilizzando un campionamento stratificato per garantire che i dati demografici siano rappresentativi della popolazione. Quest'ultimo può essere utilizzato quando la popolazione è costituita da gruppi o individui difficili da raggiungere.</p> <p>Fase II: Informazione e Apprendimento</p> <p>Al fine di acquisire familiarità con l'argomento, i partecipanti ricevono materiale informativo per posta o posta elettronica prima della giornata di discussione. I materiali sono progettati per essere equilibrati e imparziali.</p> <p>Fase III: Riunione dell'assemblea cittadina</p> <p>È il cuore della procedura: un incontro a breve termine in cui i partecipanti possono conoscere questioni complesse, sviluppare le proprie opinioni su tali questioni e prendere decisioni collettive in modo deliberativo. Tutti i partecipanti si riuniscono a un'ora prestabilita in una o più località. Per gli incontri che si svolgono in più sedi, i risultati intermedi e finali delle riunioni sono condivisi via Internet o satellite.</p> <p>Fase IV: Reporting</p> <p>Prima del termine della riunione, gli organizzatori elaborano un rapporto sui risultati dell'assemblea e sulle raccomandazioni, che viene distribuito ai partecipanti, ai decisori e ai media.</p>
-------------	--

<i>Obiettivo/i</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Ideazione del provvedimento (policy, programma o progetto) <input checked="" type="checkbox"/> Definizione e messa a punto di un provvedimento (policy, programma o progetto) <input type="checkbox"/> Implementazione del provvedimento (policy, programma o progetto)				
<i>Risultati e prodotti</i>	<p>La metodologia, sviluppata negli Stati del New England degli USA, costituisce un tentativo di aggiornare le classiche assemblee cittadine svolte in presenza tramite la loro integrazione con tecnologie digitali ARS (Audience Response Systems). Sebbene non risulti ancora istituzionalizzata e, quindi, non abbia lo stesso potere legislativo delle assemblee cittadine ufficiali o di altri forum locali svolti nel New England, tale metodologia ha fornito un esempio di processo particolarmente flessibile, organizzato e condotto da facilitatori qualificati. Tra gli altri, alcuni esempi di risultati che possono essere conseguiti: rappresentazione diversificata; partecipazione informata; deliberazione facilitata; priorità chiare; collegamento all'azione.</p>				
<i>Livello di coinvolgimento</i>	<input type="checkbox"/> Informare <input checked="" type="checkbox"/> Consultare <input checked="" type="checkbox"/> Coinvolgere <input type="checkbox"/> Collaborare <input type="checkbox"/> Empower				
<i>Stakeholders coinvolti</i>	Tipologia di Stakeholder	Organizzatore	Partecipanti	Beneficiari	
	<i>Istituzioni pubbliche</i>	x			
	<i>Organizzazioni non-profit</i>	x	x	x	
	<i>Organizzazioni sindacali</i>	x	x	x	
	<i>Imprese e/o organizzazioni datoriali</i>	x	x	x	
	<i>Altri rappresentanti sociali (includendo anche gruppi di natura informale e non organizzata)</i>	x	x	x	
	<i>Specifici target di popolazione</i>	x	x	x	
	<i>Cittadini</i>	x	x	x	
	<i>Comunità scientifica (università, centri di ricerca)</i>	x	x	x	
<i>Specifici punti di forza</i>	<input type="checkbox"/> È in grado di coinvolgere un gran numero di partecipanti nel tema considerato <input type="checkbox"/> Raccoglie informazioni chiare e istantanee su ciò che i partecipanti pensano di un problema <input type="checkbox"/> L'immediatezza e la portata dell'evento possono conferire motivazione ai partecipanti <input type="checkbox"/> Può sollecitare in modo ampio l'immaginazione dei media e del pubblico				
<i>Specifici punti di debolezza</i>	<input type="checkbox"/> Costi elevati <input type="checkbox"/> Condizionata dalla tecnologia <input type="checkbox"/> Se non gestita correttamente, può far crescere le aspettative a livelli non realistici				
<i>Tempi di applicazione</i>	La scala degli eventi e la quantità di informazioni generate (che devono essere ordinate e poi presentate all'assemblea) richiedono molto tempo e pianificazione da parte del personale responsabile del processo partecipativo. L'elevato profilo della maggior parte delle assemblee cittadine del 21° secolo implicano, inoltre, un onere elevato nel trattare con i media e i decisori. L'evento in sé, di solito, dura 1 giorno.				
<i>Abilità richieste per la corretta applicazione</i>	Abilità	Non richieste	Di base	Intermedie	Avanzate
	<i>Abilità nella materia trattata</i>		x		
	<i>Capacità di facilitazione</i>			x	
	<i>Capacità di organizzazione degli eventi</i>				x
	<i>Capacità di Project management</i>	x			
	<i>Altre capacità</i>				

DIRECTRICES PARA LA APLICACIÓN DE LOS PROCESOS PARTICIPATIVOS EN EL PLAN DE ACCIÓN DIALOG

PRESENTACIÓN

Cada vez es más necesario actuar hacia una perspectiva de innovación social incluso en nuestros territorios, a pesar de que ya tienen una mayor conciencia, de que son ricos en experiencias y buenas prácticas. De ahí que se promueva una innovación social con alcances sociales y desde actores sociales. Esto para que las intervenciones públicas -destinadas a la cohesión económica, social y territorial- sean especialmente eficaces, económicas y funcionales.

La puesta en marcha de la innovación social puede implicar, también para nosotros como actores y socios del proyecto DIALOG, la implementación de algunas estrategias de desarrollo como "reactivos" para la promoción y mejora de las condiciones generales de vida de las personas que viven en territorios significativamente interesados por el declive demográfico, la degradación medioambiental, el reto digital y la pobreza estructural. Estos fenómenos no son nuevos, pero están asumiendo peculiaridades cada vez más desafiantes para las administraciones públicas que pretenden hacer frente a las necesidades de sus ciudadanos.

Dentro del proyecto INTERREG EUROPE DIALOG se han producido piedras angulares adecuadas de innovación social a través de diferentes fases. Éstas se resumen a continuación.

EI DIALOG INTERREG EUROPE

El proyecto comenzó el 1 de agosto de 2019.

La primera fase del proyecto se dedicó al intercambio de experiencias, revisiones por pares y a la redacción de los resultados intelectuales necesarios para la implementación de los planes de acción - previstos en la segunda fase.

La primera fase tenía originalmente cuatro semestres. Debido a la pandemia, se añadieron dos semestres más para finalizar las actividades previstas y realizar las visitas de estudio locales.

Durante la primera fase también se llevó a cabo una acción piloto con el objetivo de transferir la innovación del nuevo socio italiano, la Federación Trentina de Cooperativas, al socio búlgaro, la Cámara de Comercio e Industria de Vratsa, y hacer que algunos elementos del modelo cooperativo trentino fueran accesibles también en el contexto búlgaro.

Las acciones de cada semestre se describen a continuación:

Primer semestre (agosto de 2019 - enero de 2020)

El proyecto se lanzó oficialmente con la reunión de lanzamiento en Trento, Italia.

Durante la reunión, los socios debatieron las buenas prácticas sobre el diálogo social y las herramientas y métodos que se utilizarán para implicar a las partes interesadas. Se aprobó el acuerdo de asociación.

Los socios identificaron a los "actores clave" que debían participar en las actividades del proyecto de acuerdo con las buenas prácticas de innovación social relacionadas con las herramientas de participación y el compromiso activo de los ciudadanos en las decisiones políticas que tuvieran un alto nivel de impacto en la innovación social. Las buenas prácticas identificadas también fueron temas de las revisiones por pares celebradas en los semestres siguientes.

Segundo y tercer semestre (febrero 2020 - febrero 2021)

Debido a covid-19 el proyecto tuvo que ser totalmente revisado. Las visitas de estudio en cada socio del proyecto deberían haberse realizado durante el segundo semestre, pero, al no estar permitidos los viajes, se sustituyeron por siete "revisiones por pares en línea" experimentales.

Durante estas revisiones inter pares se identificaron estudios de casos relacionados con políticas innovadoras de diálogo social. Estos estudios de casos debían mostrar aquellos elementos clave para ser considerados buenas prácticas sobre este tema a nivel europeo. Los requisitos eran los siguientes:

- ser acciones eficaces y poder alcanzar los objetivos fijados;
- ser eficaz en términos de equilibrio entre costes y beneficios;
- ser innovador y flexible en función de los distintos contextos;
- ser de alta calidad.

Cuarto semestre (febrero 2021 - julio 2021)

El comité científico del proyecto, basándose en los estudios de casos presentados, redactó un documento de evaluación comparativa, es decir, una síntesis comparativa de los diferentes estudios de casos destacando sus puntos fuertes y débiles según los marcadores compartidos, teniendo en cuenta también los resultados obtenidos en 148 encuestas cumplimentadas por los socios y las partes interesadas locales.

Para reforzar el análisis de cada estudio de caso, se organizaron tres seminarios web sobre métodos y herramientas de comunicación en colaboración con un experto de la Universidad de Padua (Italia).

Por último, el comité científico presentó un borrador del modelo sobre métodos de participación "Modelo sobre procesos y métodos participativos" codificado y compartido entre los socios. Este modelo es uno de los documentos de esta publicación y constituye la "base" para el diseño de cada plan de acción.

Quinto semestre (agosto de 2021 - enero de 2022)

El modelo definido y compartido fue presentado por cada socio durante talleres dedicados con sus interlocutores locales para explicar las referencias científicas en las que se basa el diseño de los planes de acción.

El Secretariado Conjunto validó los estudios de caso e identificó cuáles podían calificarse como buenas prácticas innovadoras en términos de diálogo social a nivel europeo. En total, el Secretariado Conjunto aprobó 10 buenas prácticas.

Sexto semestre (febrero 2022 - julio 2022)

Durante esta fase se realizaron visitas de estudio locales. Junto con las partes interesadas locales, se profundizó y debatió en los contenidos e impactos de las buenas prácticas validadas (cuatro visitas de estudio: Gante en Bélgica, Toledo en España, Tesino en Italia y Vratsa en Bulgaria).

Durante la última visita a Bulgaria se celebró la reunión final del Comité Directivo y los socios aprobaron otro documento redactado en colaboración con el comité científico: "*Directrices para la aplicación de procesos participativos en el plan de acción de Diálogo*".

Resultados intelectuales

Muchos son los resultados del proceso implementado. Van desde el desarrollo de la sensibilización y de la competencia/conocimiento institucional hasta la creación de "materiales de trabajo" reales, a saber, conjuntos de herramientas metodológicas-instrumentales-procedimentales. Estos últimos podrían contribuir a que la participación de los ciudadanos y los agentes sociales en los procesos decisorios sea fluida, eficaz y funcional. Esta publicación pretende mostrar y poner a disposición dos instrumentos, en particular, que distinguen los caminos realizados y su validez:

Modelo sobre procesos y métodos participativos

Directrices para la aplicación de los procesos participativos en el plan de acción Diálogo

Modelo sobre procesos y métodos participativos

El modelo revisa e integra el enfoque que se introdujo con el documento denominado "Documento de trabajo de síntesis sobre la evaluación comparativa de las mejores prácticas". Se basa, por un lado, en un cuidadoso análisis de la bibliografía correspondiente y, por otro, en las sugerencias de los socios y en los resultados de sus experimentaciones. El resultado es un marco con algunas opciones de participación de las partes interesadas que tiene los siguientes elementos básicos:

- El trasfondo conceptual.
- Razones para la participación.
- El modelo propuesto.
- Compromiso de las partes interesadas.

El anexo del documento incluye los informes de la encuesta, redactados por cada socio, que contribuyeron a completar este modelo.

Directrices para la aplicación de los procesos participativos en el plan de acción Dialog.

Las directrices pretenden sugerir un método y algunas pistas operativas para activar y gestionar políticas, planes o programas. Éstos deben ser capaces de apoyar, a través de una participación proactiva de las partes interesadas potenciales, procesos y productos innovadores a nivel económico, social y cultural en los diferentes contextos locales en los que se aplican.

Las directrices se han estructurado en dos partes. En la primera parte, se han recordado los antecedentes conceptuales y experimentales. Esto ha guiado el debate y el intercambio de experiencias y ha llevado a la definición de algunos "principios rectores" para una acción pública plenamente eficaz. En la segunda parte, se describen las fases operativas que sustentan los procesos participativos funcionales. Las metodologías y herramientas presentadas no deben considerarse, obviamente, como "prácticas" exclusivas y rígidas, sino más bien como referencias para identificar y "detallar" posibles estrategias "a medida" con el fin de implicar a las partes interesadas y a los ciudadanos en los procesos participativos en los distintos contextos -que difieren por su historia, cultura, tradiciones, entornos institucionales...-.

Por último, un catálogo completa las "*Directrices*": se describe cada método/herramienta/dispositivo/técnica, se indican sus posibles ámbitos principales y contextos de aplicación, así como sus resultados, el nivel de participación de las partes interesadas, sus características esenciales, sus puntos fuertes y débiles, su calendario necesario y las competencias requeridas por quienes vayan a aplicarlo.

Difusión y escalabilidad

Una vez construida la innovación social -y creemos haber tenido éxito en ello durante los últimos años del proyecto-, ésta debe difundirse horizontalmente.

La difusión no es sólo un compromiso del proyecto, sino también una obligación absoluta de sus socios.

Demasiadas veces los buenos resultados de los proyectos europeos no han tenido la repercusión que merecían.

Para ser comprendidos, debatidos, compartidos y aplicados, los resultados innovadores de proyectos complejos deben ponerse a disposición del público. Y ese es el objetivo asignado a esta publicación. Obviamente, para evitar que la innovación permanezca encerrada en contextos limitados y restrictivos, debe ser "escalable".

La escalabilidad de una innovación social significa "el momento en que un proyecto alcanza su nivel de rendimiento previsto y, por tanto, puede aplicarse a mayor escala"²⁵.

En lo que respecta a los tipos de escalado, algunos autores ²⁶ sugieren tres modos esenciales para "escalar" las innovaciones sociales: scaling out, scaling up y scaling deep. El primero se refiere a la capacidad de diseminar la innovación social en otras áreas geográficas (innovación replicable); el segundo se refiere a la posibilidad de que la innovación social pueda tener un impacto y producir cambios institucionales y políticos (cambios de las llamadas reglas del juego); el tercero influye finalmente en "los corazones y las mentes" de las personas implicadas, produciendo una transformación en términos de valores, creencias, hábitos, relaciones (cambio cultural).

Creemos que hemos generado procesos escalables durante el proyecto DIALOG y hemos apoyado su implementación, incluso con la publicación que tienes en tus manos

1. PREFACIO

Las presentes Directrices pretenden proporcionar un **método e indicaciones operativas para la puesta en marcha y la gestión de políticas, planes o programas** que, a través de la participación proactiva de los posibles interesados (incluidos también los destinatarios), sean capaces de apoyar procesos y productos innovadores a nivel social en los diferentes contextos locales de aplicación. Estas directrices se basan en las actividades desarrolladas en el proyecto DIALOG; en particular, se refieren al "Modelo de diálogo sobre procesos y métodos participativos", integrado sobre la base de los resultados de la comparación realizada por los socios del proyecto con las partes interesadas locales.

Más concretamente, las directrices tienen por objeto:

- ↳ proporcionar indicaciones y sugerencias operativas a los actores implicados en el diseño y la aplicación de los planes de acción que se espera que los socios del DIALOG apliquen en la segunda fase de los proyectos, cuya conclusión está prevista para junio de 2023;
- ↳ contribuir al debate en curso sobre los métodos y las prácticas de los procesos participativos, haciendo indicaciones operativas a partir de los resultados de las encuestas de campo realizadas en los distintos países socios del proyecto DIALOG;
- ↳ convertirse en una "caja de herramientas" a disposición de los organismos públicos, las entidades del tercer sector, las partes interesadas y los ciudadanos, en un contexto en el que cada vez está más extendida la conciencia de que la implicación de los distintos actores en los procesos participativos, es una herramienta eficaz en la aplicación de las políticas, los planes o los proyectos para lograr una mayor inclusión social y sostenibilidad económica y medioambiental.

La primera parte de las Directrices recuerda los antecedentes conceptuales y los principales principios rectores de la participación pública, mientras que la segunda parte describe las fases operativas del proceso de participación. En particular, para cada fase se identifican los pasos necesarios y una serie de métodos y herramientas que los socios pueden utilizar y seleccionar para su Plan de Acción en función del tipo de intervención, el contexto territorial (geografía, políticas, etc.) y el contexto social (tipo de instituciones, características sociodemográficas de las partes implicadas, etc.) que interesan a cada Plan.

Los métodos y herramientas presentados en las Directrices no deben considerarse como formas exclusivas de "prácticas" (en la realidad existe un continuo entre ellas y pueden mezclarse de forma diferente), sino como **métodos para identificar y "explorar" posibles estrategias para involucrar a los actores y a los ciudadanos en los procesos participativos según los contextos, ámbitos de intervención, fases de intervención (diseño, implementación o evaluación)**. Somos plenamente conscientes de que existen muchas culturas y enfoques para involucrar a las partes interesadas y a la sociedad civil. No existe un método "único" para involucrar al público: lo que funciona en un contexto no siempre funcionará en otro. Los métodos estándar de participación de las partes interesadas podrían ser inadecuados e ineficaces porque las condiciones sociales, económicas y políticas varían de un contexto a otro. **Cada socio, en función de los diferentes "retos" a los que tenga que enfrentarse, podrá adaptar el método y elegir las herramientas más adecuadas a la situación.**

25 N. Bolzan, Public speaking e presentazioni efficaci. Organizzare speech di successo grazie a parole, emozioni e comunicazione non verbale, Edizioni Dario Flaccovio – 2021.

26 D. Riddell & M.L. Moore, Aumento, ampliación y profundización de escala: Impulsar la innovación social sistémica y el proceso de aprendizaje para apoyarla, Revista de Ciudadanía Empresarial, 2015.

Además, a las Directrices pertenece un catálogo (como Anexo) donde cada método/herramienta identificada tiene una ficha con:

- la **descripción** de la herramienta/técnica;
- el **objetivo de aplicación** de la herramienta/técnica (por ejemplo, la idea del proyecto, la definición del proyecto/programa, la ejecución del proyecto/programa);
- **resultados y productos** de la aplicación de la herramienta/técnica;
- el **nivel de participación de las partes interesadas/del público** (informar, consultar, implicar, colaborar, capacitar);
- los **tipos de partes interesadas** que participan en el proceso de aplicación de la herramienta/técnica;
- **puntos fuertes y débiles** específicos de la herramienta/técnica;
- el **plazo** de aplicación de las herramientas/técnicas;
- **habilidades necesarias** para aplicar la herramienta/técnica adecuadamente (por ejemplo, habilidades en la materia, habilidades de facilitación, habilidades de gestión de proyectos, etc.).

2. ANTECEDENTES CONCEPTUALES

Antes de ilustrar la propuesta metodológica hay que recordar brevemente algunos elementos del marco teórico de referencia y los principales resultados surgidos de las encuestas de campo anteriores. Como es sabido, el proyecto DIALOG tiene como objetivo mejorar la eficacia y la sostenibilidad de las iniciativas sociales innovadoras (en términos de políticas o proyectos) a través de la implementación de un proceso que involucra en todas sus fases (desde el diseño, la implementación hasta la evaluación) a los actores locales relevantes para el éxito de la iniciativa. La hipótesis, en la base de DIALOG, es que la **implicación de las partes interesadas** (individuos, grupos o partes sociales que representan sectores e intereses) **tiene un gran impacto positivo en el desarrollo y la implementación de políticas y proyectos de innovación social**.

La voluntad de los gobiernos, las instituciones, los servicios públicos y las empresas de recabar ideas e información de sus ciudadanos y de los usuarios/consumidores de bienes y servicios va 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, finalmente, en las actividades concretas durante la fase de ejecución. Hay que subrayar que la participación no puede ser meramente pasiva ni una simple expresión de una opinión: por el contrario, la participación requiere algunas acciones, una cierta actitud "laboriosa" de los participantes, ya sean individuos, grupos o partes sociales que representan sectores e intereses.

La importancia de la participación de las partes interesadas también se recoge en el *Art. 6, apartado 2, del Reglamento de los Fondos Estructurales comunes, que establece cómo la asociación, basada en el principio de gobernanza multinivel y en un enfoque ascendente, debe participar "[...] en todas las actividades de preparación, ejecución, seguimiento y evaluación de los programas [...]"*.

El art. 8 del Reglamento FSE+ 2021-2027 integra, en particular, el ámbito de intervención del partenariado, solicitando a los Estados miembros que garanticen una "adecuada participación de las partes sociales y de las organizaciones de la sociedad civil en la realización de las políticas de empleo, educación e inclusión social apoyadas por el FSE+ en régimen de gestión compartida". Indicaciones reafirmadas por el Código de Conducta Europeo sobre la Asociación que, también válido para la programación 2021-2027, establece que *"la aplicación efectiva de una asociación debe garantizarse mediante el fortalecimiento de la capacidad institucional de los socios pertinentes a través de actividades de desarrollo de capacidades dirigidas a las partes y a las organizaciones que representan a la sociedad civil que participan en los programas "y que" el intercambio de experiencias y el aprendizaje mutuo debe ser facilitado, en particular mediante el establecimiento de una comunidad de práctica sobre la asociación [...]"*.

Este tipo de participación social subyace al diálogo social propiamente dicho, 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 las ambiciones 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 capacidad de resistencia y de acción de la sociedad y, entre otras cosas, marcan también 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 a resolver a través de la contribución de las partes interesadas con ideas innovadoras.

Además, este aspecto está bien resaltado en la bibliografía 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 solución en sí misma.

Este proceso requiere la participación, la cooperación y la apertura al cambio también por parte de los actores que, al participar, siempre crean interacciones recíprocas que fortalecen y potencian la innovación social. Por último, podría 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.

La participación puede seguir diferentes lógicas. En la bibliografía científica, se identifican cuatro categorías principales:²⁷

- **Instrumental:** cuando la participación tiene como objetivo aumentar la legitimidad social de las decisiones, restaurar la credibilidad pública, eliminar los conflictos y limitar los desafíos futuros. Por lo general, participan los que tienen el poder de bloquear las decisiones políticas y los que se consideran necesarios para aplicar dichas decisiones. Los objetivos de las políticas públicas no suelen estar abiertos a debate, mientras que sólo algunos detalles lo están (en menor o mayor medida). Las opiniones de las partes interesadas sólo se aceptan si permiten la aplicación regular de las decisiones.
- **Legalista:** cuando la participación se considera sólo cuando y porque se requiere (por ejemplo, cuando la normativa de la UE exige que se participe). Por lo tanto, la presión del procedimiento es la única razón por la que se organiza la participación. Esta lógica es similar a la "lógica 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 que los resultados se asimilen.
- **Sustancial:** cuando la contribución de los no expertos en el proceso participativo hace aflorar problemas y soluciones que se les habían escapado a los expertos que definieron la política / el

²⁷ Ver, por ejemplo: 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*, ESDN informe trimestral N. 39.

proyecto. En este caso, la participación permite aumentar la amplitud y la profundidad de la información y, por tanto, mejorar la calidad de las decisiones. A diferencia del tipo instrumental, los objetivos políticos pueden modificarse en términos incluso sustanciales.

- ❑ **Normativa:** cuando la participación se inspira plenamente en los ideales democráticos. Gracias a la participación, queremos contrarrestar la influencia de los intereses consolidados y permitir que todos los afectados por una decisión expresen su influencia.

Los tipos mencionados también pueden diferir en cuanto a la adopción de diferentes formas de colaboración como:

- ✓ **La cocreación** es una forma de colaboración en la que todos los participantes influyen en el proceso y en el resultado de este proceso, como un plan, un consejo o un producto. Las características de la cocreación son el diálogo, los puntos en común, el entusiasmo, la decisión y la orientación a los resultados. Las condiciones para el éxito de la cocreación son la igualdad de los participantes, la reciprocidad, la apertura y la confianza. Estas condiciones se cumplen mejor en un proceso estructurado pero creativo bajo la dirección de un entrenador/supervisor del proceso. Se requiere la integridad de los participantes. La cocreación se considera especialmente adecuada para resolver problemas complejos y en casos en los que se desea un cambio efectivo.
- ✓ **La democracia deliberativa** define un modo público de toma de decisiones cuya característica principal es la recopilación de información, la consulta y la comparación entre diferentes opiniones. El objetivo de la democracia deliberativa es llegar a una decisión política a través de la participación activa de un grupo heterogéneo de ciudadanos (a menudo una muestra representativa de la población, determinada por extracción aleatoria) que, adecuadamente informados de antemano sobre las cuestiones de interés, la política que se va a aplicar, se tomaron el tiempo para discutir la mejor solución posible juntos.
- ✓ **La coproducción** es una práctica en la prestación de políticas/servicios públicos en la que los ciudadanos participan en la creación de políticas y servicios públicos. Se contraponen a un método de prestación de políticas/servicios basado en la transacción, en el que los ciudadanos consumen políticas/servicios concebidos y prestados por los gobiernos. La coproducción es posible en los sectores privado y sin ánimo de lucro, además del sector público. A diferencia de la participación ciudadana tradicional, los ciudadanos no sólo son consultados, sino que forman parte de la concepción, diseño, dirección y gestión de los servicios.

Las investigaciones llevadas a cabo en el marco del proyecto DIALOG revelaron un consenso general entre los socios para la aplicación de los planes de acción previstos para la segunda fase del proyecto, para recurrir a la aplicación de una estrategia participativa sustancial caracterizada por un enfoque de colaboración entre múltiples partes interesadas. Las principales razones que sustentan este enfoque son las siguientes:

- ❑ **convergencia** en torno al principio de "todos los interesados", es decir, que todos los afectados por una decisión deben participar en cierta medida en el proceso que conduce a dicha decisión. Una necesidad motivada por el hecho de que las cuestiones de los Planes relacionadas con la economía, el trabajo, la formación, lo social, así como el medio ambiente, tienen un gran impacto en la vida cotidiana de las comunidades afectadas. Por ello, se considera especialmente útil la puesta en marcha de procesos participativos multipartitos.
- ❑ **los problemas propuestos por los Planes** (política económica, de empleo, de formación, social o medioambiental) suelen ser muy complejos pero, al mismo tiempo, muy adecuados para la participación, ya que se refieren realmente al entorno vital de las personas afectadas y son especialmente tangibles para la gente. La participación de múltiples partes interesadas resulta especialmente eficaz, ya que es muy importante permitir que las personas compartan sus experiencias y perspectivas.

En síntesis, los resultados de la encuesta realizada muestran como los procesos participativos son ampliamente considerados como útiles para producir beneficios. Uno de los informes de la encuesta destaca que *"... una buena estrategia de colaboración entre las distintas partes interesadas determina la eficacia de la base de apoyo en determinadas políticas [...]. Es importante tener desde el principio al menos cierta comprensión de los diferentes ángulos de un tema o una propuesta. El conocimiento de estos diferentes ángulos mejora absolutamente la calidad de la decisión y del proceso de toma de decisiones"*.

El diálogo y la participación social son conceptos multidimensionales que pueden abarcar una gran variedad de instrumentos participativos específicos. No obstante, 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 de ejecución, involucrando diferentes

puntos de vista y creando soluciones. Los políticos pueden adquirir información sobre las necesidades de las diferentes partes interesadas; los procesos participativos pueden hacer más fácil acomodar los intereses conflictivos y promover la cultura de la colaboración y el diálogo;

- Mejorar el intercambio y la cocreación de conocimientos, lo que permite comprender mejor los retos y las percepciones. Los ciudadanos o representantes de los ciudadanos, incluidas las organizaciones de la sociedad civil, tienen la oportunidad de presentar sus ideas, puntos de vista y reflexiones sobre una cuestión política, una estrategia o un proyecto, y pueden influir en los procesos de decisión y de elaboración de políticas. También obtienen información actualizada y conocimientos sobre cómo se toman las decisiones.
- Mejora de la legitimidad de las decisiones resultantes de un proceso participativo basado en un proceso de toma de decisiones basado en el consentimiento. Esto conduce a una mayor equidad y a una mayor aceptación de las estrategias y de las medidas/proyectos políticos adoptados, entre otras cosas, reduce la probabilidad de que los responsables de las intervenciones se enfrenten a objeciones y a las consiguientes quejas. Además, la participación puede desempeñar un papel importante en el aumento de la confianza de los interesados en la administración.
- Mejorar la eficacia de las respuestas políticas fomentando el compromiso de las partes interesadas y aumentando su concienciación, sus recursos y sus interrelaciones.

Aunque la noción de participación de las partes interesadas sigue ganando cada vez más aceptación, no existe una norma que constituya las "mejores prácticas" en este campo. No hay una "única manera" de involucrar a las partes interesadas: 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 lugar a otro.

Por tanto, la participación de las partes interesadas no debe considerarse una técnica específica de amplia aplicación, sino un principio general, una estrategia o un enfoque que se aplica en diversos entornos.

Para determinar el nivel adecuado de participación pública, la pregunta definitiva que hay que responder es: "*¿Cuánta influencia potencial en la decisión o acción estoy dispuesto a proporcionar a las partes interesadas/al público?*". La respuesta es fundamental para el diseño y el éxito final del proceso de participación pública.

3. PRINCIPIOS Y CUESTIONES DE LA PARTICIPACIÓN PÚBLICA

Los valores claves de la participación pública, definidos por IAP2²⁸ y por la OCDE, se resumen a continuación:

- ↘ La participación pública se basa en la creencia de que quienes se ven afectados por una decisión tienen **derecho a participar en el proceso de toma de decisiones**. Todos los ciudadanos deben tener las mismas oportunidades de acceder a la información, ser consultados y participar. Deben hacerse todos los esfuerzos razonables para involucrar a la mayor variedad de personas.
- ↘ Es realmente importante incluir en este proceso a las áreas y grupos sociales marginales que se ven afectados por la discriminación (por ejemplo, personas con discapacidad, mujeres, personas de origen migratorio) y grupos de ciudadanos que no están organizados/estructurados pero que están representados por una organización paraguas.
- ↘ La participación pública incluye la promesa de que la contribución del público influirá en la decisión, **informando a los participantes de cómo su contribución influye en esa decisión**. Los resultados del proceso deben tener una influencia realista en la política y los impactos deben ser evaluados y difundidos.
- ↘ La participación pública promueve **decisiones sostenibles** al reconocer y comunicar las necesidades e intereses de todos los participantes, incluidos los responsables de la toma de decisiones. Este tipo de proceso, para estar bien gestionado y dar resultados, debe contar con los **recursos financieros, humanos y técnicos adecuados**. Esto significa que debe ser **viable** (en términos de tiempo, los recursos financieros deben ser adecuados para garantizar el cumplimiento exitoso de la preparación, la implementación y la post-elaboración del formato) y **eficaz** (el proceso debe contrarrestar los costos y el resultado esperado por todos los participantes).
- ↘ La participación pública debe garantizar procesos representativos e inclusivos:
 - incluir a todos los participantes relevantes de las partes interesadas y garantizar que puedan participar en el proceso de decisión;
 - reducir las barreras sistémicas y de comportamiento al compromiso y a la gestión de los desequilibrios de poder para crear espacios seguros de participación pública;

28 Aquí se describen los valores principales: <https://www.iap2.org/page/corevalues>. Autorización otorgada el 27 de Agosto de 2021.

- permitiendo la integración de más perspectivas, incluidas las que no se consideran;
- proporcionar oportunidades para establecer relaciones, redes y confianza.

↘ La participación pública busca **la aportación de los partícipes en el diseño de su participación**. Un proceso participativo debe tratar de apoyar un enfoque de aprendizaje y desarrollo mutuo entre todos los actores implicados. Los participantes deben comprometerse en términos de igualdad durante todo el proceso, respetando los diferentes puntos de vista y promoviendo un diálogo respetuoso. A lo largo de todo el proceso, la confianza y la mejora de las relaciones deben ser los principales objetivos.

↘ La participación pública **proporciona a los participantes la información que necesitan para participar de forma significativa**. La participación de las partes interesadas debe ser proactiva y debe identificar claramente: objetivo e impacto, tipo de proceso de participación, métodos, recursos dedicados, responsabilidades y mecanismo de retroalimentación para la mejora. La transparencia, la honestidad y la claridad son la base de las relaciones entre las instituciones y las partes interesadas que participan en el proceso. En particular, en todas las fases del proceso es muy recomendable una comunicación clara y abierta sobre el proceso, las funciones de los participantes y los facilitadores, el tipo de proceso de decisión con las partes interesadas.

Sin embargo, tanto el IAP2 como la OCDE hicieron una advertencia: **hay casos y situaciones en los que no es en absoluto recomendable buscar la participación del público**. Algunos ejemplos:

- si ya se ha tomado una decisión y no hay margen para el cambio;
- si la participación solicitada es en realidad un ejercicio de fachada, ya que, aunque se requiera, no hay intención de tomar nota de lo que salga del proceso;
- si la participación requerida juega un papel en el retraso del proceso, porque es demasiado difícil tomar una decisión inmediata, pero el compromiso no se considera una parte importante del proceso de toma de decisiones que finalmente tendrá lugar.

Del mismo modo, las malas prácticas pueden ser peores que cualquier práctica: las malas prácticas participativas crean desconfianza en las autoridades públicas, hacen perder el tiempo y el dinero de la gente, y pueden socavar gravemente los futuros intentos de participación pública. Cualquier propuesta de participación posterior corre el riesgo de ser acogida con cinismo y sospecha. Por tanto, la activación de los procesos participativos debe ser:

- **evaluada cuidadosamente**: siempre que haya espacio para un cambio de política y los resultados del compromiso marquen la diferencia, vale la pena considerar el compromiso público;
- **gestionada con competencia y apertura, para evitar que se convierta en malas prácticas**.

En términos operativos, a continuación se exponen algunas situaciones que pueden afectar a la funcionalidad y eficacia de un proceso de participación pública:

- **La redundancia de la participación de los mismos sujetos**. Los procesos participativos suelen ser redundantes dentro del mismo territorio y en los mismos lapsos de tiempo en lo que respecta a los interesados. Esto provoca el riesgo de un menor compromiso por parte de los interesados en comparación con lo que pueden expresar en una condición más equilibrada. Los momentos de participación deben estar bien estructurados y, de hecho, adaptarse al lugar donde vive la gente, a sus intereses, etc. Hay que definir el público objetivo, dando a todos la oportunidad de participar, pero evitando abrumar a los grupos objetivo con demasiados procesos de participación.
- **Participación descendente, ascendente y falsa**. La mayoría de los procesos participativos suelen ser descendentes. Los políticos no suelen involucrarse o interesarse 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 una idea que no les conviene, dan la espalda al proceso de participación (falsa participación). Esto suele estar determinado por la presencia de agendas ocultas (financieras, políticas). Los ciudadanos o las partes interesadas son explotados en cierta medida para legitimar decisiones que ya se han tomado de antemano. A la larga, esto provocará mucha frustración cuando los ciudadanos descubran que sólo se les utiliza como una máquina de votar o de aprobar políticas que ya se han decidido. Si todo está arreglado de antemano y hay una agenda "oculta", no se debe iniciar un proceso de participación, porque entonces estamos hablando de "participación falsa". Esta forma de participación falsa no conducirá a una forma sostenible de procesos participativos. En estos procesos, las aportaciones de abajo a arriba no son suficientemente validadas por los organizadores. Esto significa que se recogen muchas sugerencias y opiniones, pero los organizadores las ignoran por completo. 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 las acciones posteriores.

- *Recurrir a estructuras por motivos exclusivamente formales.* Uno de los riesgos más comunes en los procesos participativos es el uso de estructuras (organizativas, sitio web con foro en línea, etc.) que, implementadas para satisfacer exclusivamente requisitos formales, resultan no ser funcionales para el logro de los resultados que motivaron su realización. En este caso, las estructuras, aun siendo necesarias, corren el riesgo de no ser de utilidad efectiva para el proceso participativo, reduciendo su eficacia.
- *Los puntos en común.* A veces es difícil para la gente salir de su propio contexto y empezar a pensar en el 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 difícil. También suele llevar mucho tiempo, tanto para el facilitador como para los participantes.
- *Hacer las preguntas correctas a las personas adecuadas es siempre un reto.* A veces, en un proceso de participación no se hacen las preguntas correctas al grupo de población adecuado. Por ejemplo, hay que hacer preguntas más técnicas a los expertos y más experimentales a los ciudadanos. Si las preguntas tienen un carácter técnico, primero hay que informar a los ciudadanos sobre las posibles opciones e implicaciones, antes de formular la pregunta.
- *Falta de información.* En la fase inicial de información y "reclutamiento" de las partes interesadas, es necesario garantizar una información correcta y oportuna sobre las características de una política o proyecto, proporcionando los datos y análisis necesarios para garantizar la necesaria puesta en común de los objetivos, contenidos e instrumentos de aplicación, así como los métodos de seguimiento y evaluación que se aplicarán. En consecuencia, los documentos necesarios para la toma de decisiones deben estar disponibles y ser compartidos antes de que comience el proceso participativo.
- *Adopción de una política / proyecto y su seguimiento.* Un problema muy sentido es el de las repercusiones concretas de los resultados de los procesos participativos. Se elaboran políticas o proyectos, se dan consejos, se redactan notas importantes, pero la absorción por parte de los responsables políticos suele ser bastante limitada. Esto no tiene por qué ser un problema, siempre que haya una explicación formal de por qué la "absorción" es tan limitada. Es perfectamente legítimo que un gran número de indicaciones que surgen de un proceso participativo no se apliquen por ser demasiado ambiciosas o inviables desde un punto de vista operativo. Esto es perfectamente posible, pero en este caso es necesario justificar ante los participantes, y más en general ante los potenciales destinatarios de la política/proyecto, compartidos en el proceso participativo la razón por la que no se siguen estas indicaciones. Si no se hace, se corre el riesgo de alimentar frustraciones que, además de ser muy perjudiciales para la futura participación, pueden contribuir a ampliar la brecha entre los responsables políticos y las partes interesadas.

Las investigaciones realizadas en el proyecto DIALOG también han demostrado que la administración encargada de gestionar el proceso participativo puede tener dificultades para:

- Garantizar una comunicación clara a las partes interesadas: el uso excesivo de un lenguaje técnico, su carácter incompleto y la puntualidad pueden generar asimetrías de información entre las partes interesadas. Esta asimetría puede dificultar la gestión de procesos participativos justos, que no dejen a nadie atrás;
- mantener una plena comprensión de los intereses de las partes interesadas y un nivel de compromiso constante (en términos de tiempo y energía) durante todo el proceso;
- organizar grupos de debate;
- sintetizar las diferentes sugerencias y encontrar un equilibrio entre los puntos de vista de las diferentes partes interesadas;
- dar una respuesta oportuna a las contribuciones de las partes interesadas;
- implicar a las partes interesadas cuando haya problemas en la ejecución de los proyectos y cuando sea necesario encontrar soluciones;
- La identificación y el compromiso de las partes interesadas. El mapeo e identificación de las partes interesadas suele estar demasiado sesgado por su representatividad que por sus competencias y experiencias coherentes con el proyecto. Es difícil incluir en el proceso participativo a algunos grupos importantes de ciudadanos que no están organizados bajo una organización paraguas.
- La gestión del proceso participativo. La distribución de las cargas de trabajo entre las entidades participantes.

De igual manera, se evidencian algunas dificultades asociadas al rol y funciones de los actores en los procesos participativos como:

- ↳ *Continuidad en el tiempo.* Las partes interesadas suelen mostrar una falta de capacidad para mantener un alto nivel de compromiso e interés, especialmente en los proyectos a medio y largo

plazo. Cuando el proceso lleva mucho tiempo, puede producirse la fatiga de la participación. Mantener a las personas o partes interesadas motivadas, especialmente cuando se trata de procesos a largo plazo, es un reto. La experiencia demuestra que cuando se selecciona e invita a las partes interesadas, entre el 10 y el 15% de ellas están realmente interesadas en participar. Además, cuando hay interés, éste no siempre se traduce en iniciativa, limitándose sólo a una reacción a lo propuesto por el organismo público.

- ↘ *Falta de tiempo.* A menudo no hay tiempo para abordar tareas adicionales fuera del entorno de trabajo habitual. Los desplazamientos que a veces hay que hacer para garantizar la participación implican costes económicos y de tiempo, lo que aconseja utilizar la opción de la videoconferencia siempre que sea posible. Además, la falta de compromiso de alguna de las partes interesadas suele retrasar el trabajo en equipo.
- ↘ *Dificultad para expresar su opinión:* a menudo existe el temor de contrastar con la administración proponente, especialmente durante la fase de diseño del proyecto. Es importante asegurarse de no inhibir la manifestación de opiniones encontradas, dado que de él depende el éxito de un proceso participativo.
- ↘ *La colaboración entre las distintas partes interesadas sólo es útil cuando hay espacio para las distintas opiniones.* La diversidad es importante, pero no sólo la diversidad en términos de origen socioeconómico, étnico, etc., sino también la diversidad de opiniones. Si no hubiera tensiones, no se necesitaría la participación y la política. El reto es organizar el proceso así de bien, que los conflictos tengan que ver con el contenido y no con el proceso o las cuestiones personales.
- ↘ *Las partes interesadas tienden 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 el conjunto del proyecto y la asociación.

Además, hay que tener en cuenta algunas cuestiones presupuestarias y de calendario:

- ◆ 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;
- ◆ Las trayectorias participativas requieren mucho tiempo y son también costosas, por lo que es necesario asumir un horizonte temporal a medio-largo plazo;
- ◆ La planificación y el calendario incorrectos del proceso de participación constituyen un problema. La participación 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.
- ◆ Se debe disponer de un presupuesto para la participación de las partes interesadas cuando sea necesario: Si nadie puede hacer un seguimiento interno y si no hay presupuesto para comunicación, no será un buen proceso de participación. Entonces, a veces es mejor no establecer un proceso de participación en absoluto, porque de lo contrario su proceso de participación tiene muchas posibilidades de fracasar. En ese caso, las partes interesadas estarán insatisfechas. Es mejor retrasarlo hasta que haya tiempo y recursos.
- ◆ Es importante garantizar un seguimiento del proceso participativo. Si no se conocen y aprecian las repercusiones, se deja lugar a la frustración y al cansancio en la participación y, en consecuencia, es difícil motivar el compromiso de los interesados en los procesos participativos. Por lo tanto, no sólo es necesario prever la evaluación de los resultados del proyecto, sino que también es esencial, para mejorar los procesos participativos y la planificación futura, que las partes interesadas participen activamente en la evaluación.

El modelo de proceso participativo desarrollado en el proyecto DIALOG, y que se presenta en el siguiente capítulo, tiene como objetivo superar, o al menos contener, las dificultades que puedan surgir en la ejecución de los Planes de Acción previstos en el propio proyecto.

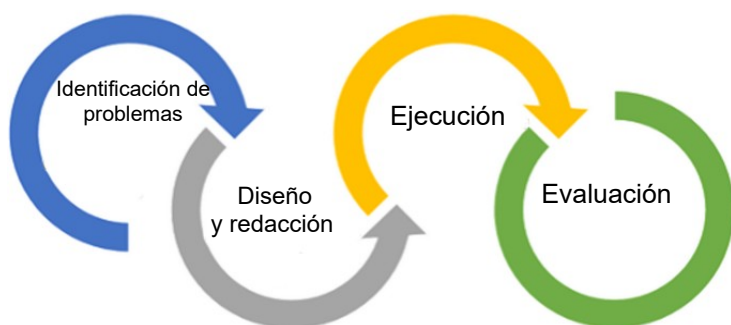
4. EL MODELO DIALOG SOBRE EL PROCESO PARTICIPATIVO

Los pasos que caracterizan una provisión (ya sea una política, un programa o un proyecto) de innovación social, a cuya definición y/o implementación puede contribuir el proceso participativo, pueden dividirse en:

- La "**identificación del problema**" se refiere al proceso por el que se identifica, enmarca y reconoce el problema o la cuestión como de interés público. Esta fase puede ser solicitada por los ciudadanos u otras partes interesadas.
- el "**diseño y redacción**" es aquel en el que se hace operativa la decisión política, que se define en todos los aspectos: descripción del problema y del contexto, objetivos del proyecto, métodos, presupuesto, recursos humanos, resultados esperados, actividades, métodos de gestión, etc.
- la "**implementación**" se refiere a la forma en que se ejecuta el programa / proyecto / intervención, convirtiéndolo en acciones. Incluye el seguimiento constante del proyecto/política para verificar si su aplicación se ajusta a los objetivos que se han establecido explícita o implícitamente.
- La **evaluación** mide, tanto cuantitativa como cualitativamente, la consecución real de los objetivos previstos. Cabe señalar que este momento del proceso, especialmente en el caso de una política pública, incluye: la evaluación ex-ante, es decir, antes de que se adopte la política; la evaluación in itinere a lo largo del desarrollo de la política; la evaluación final que se produce al concluir la aplicación de la política, y la evaluación ex-post que, destinada a medir los efectos, puede realizarse después de al menos seis meses de la conclusión.

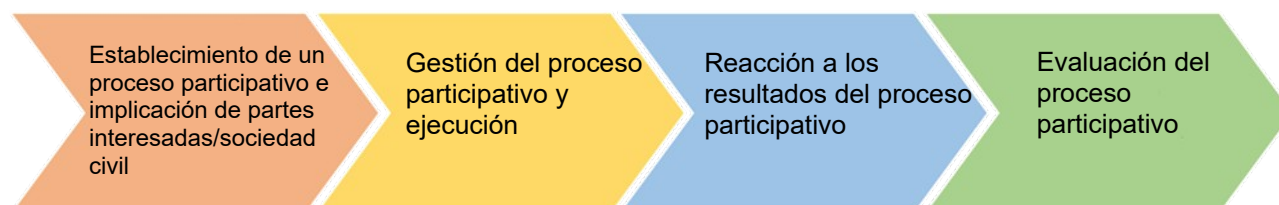
La evaluación puede ir seguida de un paso posterior determinado por los efectos de retroalimentación que los resultados de la prestación pueden tener para determinar otras nuevas intervenciones de la agenda futura.

Figura 1. Los pasos de la prestación (política, programa o proyecto)



Con respecto a cada uno de los pasos mencionados, el proceso participativo propuesto consta de cuatro fases que se describen a continuación. Cada fase tiene características esenciales, como se representa en la figura 2.

Figura 2. Fases del proceso participativo



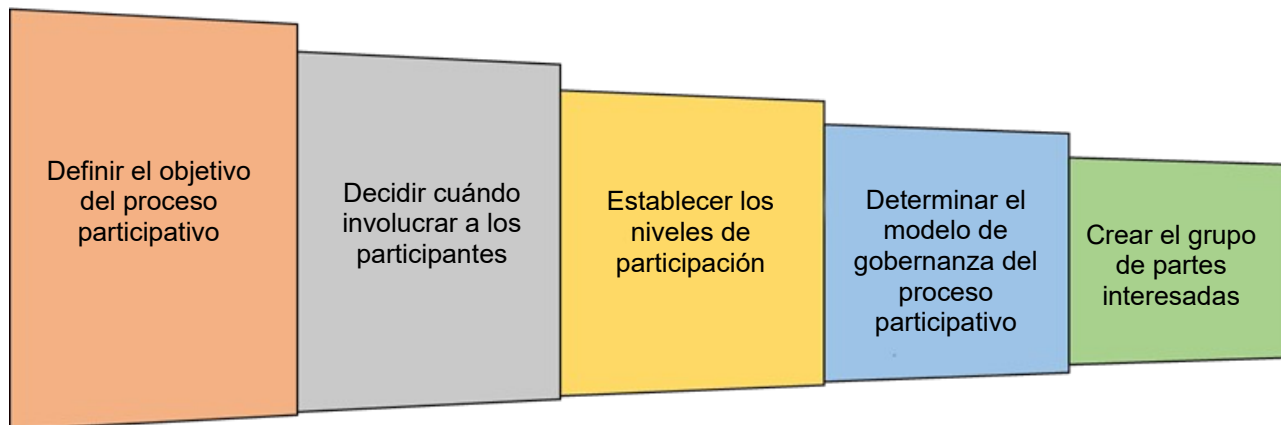
Las fases propuestas y los pasos relacionados no deben entenderse en estricta sucesión cronológica, ya que a menudo son interdependientes y se llevan a cabo simultáneamente.

A continuación se presentan los elementos que componen la ejecución de cada fase:

4.1 FASE 1 -ESTABLECIMIENTO DEL PROCESO PARTICIPATIVO E IMPLICACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS/ SOCIEDAD CIVIL

La ejecución de la primera fase consta de los elementos descritos en la figura 3, cada uno de los cuales se describe con detalle.

Figura 3. Elementos peculiares de la fase 1: establecimiento del proceso participativo e implicación de las partes interesadas y la sociedad civil



4.1.1 Definir el objeto del proceso participativo

La preparación de un proceso participativo requiere algunas acciones preliminares relativas a:

- ❑ **Comprender el contexto en el que se desarrolla la política o la intervención prevista:** sin haber recogido toda la información útil y haberla analizado, no es posible iniciar un buen proceso participativo. El objetivo de esta actividad es enmarcar de la manera más precisa las características de los contextos, los problemas, las causas de cualquier "necesidad", los efectos existentes, etc. En la práctica, con el fin de adquirir y analizar diferentes perspectivas del tema de interés, esta actividad puede llevarse a cabo mediante el análisis de datos procedentes de fuentes primarias o secundarias, encuestas de campo ad hoc con entrevistas a expertos o personas que tengan un papel significativo en el contexto de referencia;
- ❑ **la definición del campo de acción específico:** las diversas experiencias realizadas a lo largo de los años, aunque han demostrado que los procesos participativos suelen tener lugar en ámbitos territoriales restringidos, caracterizados por las relaciones de proximidad, no excluyen la posibilidad de situaciones sobre temas más generales. En cualquier caso, y especialmente en relación con ámbitos de actuación más generales, es necesario circunscribir el tema y vincularlo a un "objeto" lo más concreto y definido posible, fácilmente comprensible y comunicable a los actores y ciudadanos interesados. En general, la participación funciona cuando los términos del asunto son claros y fácilmente comprensibles para las partes interesadas. El tema, por tanto, debe surgir de una necesidad/problema percibido por la comunidad y/o por las partes interesadas como de importancia central.

4.1.2 Decidir cuándo involucrar a los participantes

Un factor clave en el proceso participativo es la definición de cuándo puede tener lugar la participación. Los procesos participativos pueden activarse en cualquier fase del ciclo de una política, programa, proyecto o intervención que tenga que ver con el desarrollo, la aplicación y la evaluación. Aunque algunos procesos de participación en la definición de una política pueden ser muy complejos, la versión lineal del proceso de producción de una política/proyecto/intervención²⁹ puede ser en todo caso la que mejor se adapte a los diferentes tipos de Planes de Acción como los que esperan los Socios para la fase de prueba del proyecto DIALOG.

Idealmente, la implicación de las partes interesadas en un proceso participativo puede considerarse en todas las fases de un programa/política o intervención, con diferentes objetivos según se trate de contribuir al análisis de los problemas en la fase inicial de concepción/diseño, o de evaluar los resultados en curso o la eficacia tras su aplicación. En las encuestas realizadas, se puso de manifiesto que no todas las partes

²⁹ Los pasos del modelo lineal se basan en un determinado orden cronológico, pero por lo demás son interdependientes. Esto significa que los procesos participativos son también procesos iterativos y que a veces hay que volver a decisiones o pasos tomados anteriormente.

interesadas son necesarias en la misma fase y su participación o no dependerá también del tipo de partes implicadas. Lo más frecuente es que la participación se limite a una, o a lo sumo dos, fases del programa/proyecto/intervención. Es importante aclarar a los participantes, desde el principio del proceso, en qué fase se espera su participación.

4.1.3 Establecer los niveles de participación

Cada fase del ciclo de un programa de participación puede corresponder a un nivel específico de implicación que se espera para los participantes en el proceso, en una hipotética escala incremental de participación. En el modelo adoptado por el proyecto DIALOG se prevén cinco niveles de participación que van desde la información a la capacitación pasando por la consulta, la implicación y la colaboración.

A continuación, se ofrece una breve descripción de cada nivel de participación.

- **Información:** El objetivo de un proceso de información es "proporcionar al público una 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 la parte interesada es tan objetiva, precisa y basada en hechos. Además, deben proporcionar las razones que subyacen a las decisiones tomadas por los responsables de la toma de decisiones (política, plan, proyecto, etc.) objeto del proceso participativo propuesto. Como se ha anticipado, un proceso de información puede resultar problemático cuando los responsables de la medida 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 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 hay impacto en la decisión: de hecho, algunos participantes en las encuestas del DIALOG no lo consideran un verdadero modo de participación.
- **La consulta** es una forma participativa de obtener los comentarios de las partes interesadas sobre un tema específico o el análisis de una política concreta. Dentro de la consulta, se proporciona información sobre el análisis de una decisión y/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 todos los pasos del 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 de los técnicos para elaborar y revisar las intervenciones es el método más popular, manteniendo de todos modos el conocimiento experto y el profano separados. Por ello, la implicación de los beneficiarios será moderada y el papel de un posible facilitador coincide más con el del investigador que recoge la información. 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 resultar problemático cuando los dirigentes recogen las opiniones del público, pero no las tienen en cuenta, o cuando dejan de lado a importantes grupos de interés. En su forma más perjudicial, un proceso de consulta desorganizado puede ocupar 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 líderes ignoran (o quizás 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 un proceso de toma de decisiones o en las instituciones públicas en general.


- **La involucración** hace que las partes interesadas participen activamente en las decisiones del proyecto e implica que sus preocupaciones se entiendan y se tengan en cuenta de forma sistemática. 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 redactan una propuesta de intervención y los beneficiarios la discutirán y corregirán. 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 se pueden integrar los

conocimientos profanos en el proyecto. El poder de decisión se extiende en parte a los beneficiarios/usuarios, pero los promotores son los que controlan el proceso y posiblemente decidan dar seguimiento a lo que la comunidad propuso. 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 la presidencia de 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 -lo que funcionó bien, lo que no funcionó bien- y evaluando los resultados de la decisión final). Sin embargo, un proceso participativo puede resultar problemático cuando los líderes y organizadores no ofrecen la formación, el 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 ofrecen para la participación pública son poco auténticas; por ejemplo, cuando los líderes se ven "obligados" por la política a involucrar al público en un proceso de toma de decisiones, y luego se limitan a cumplir con las normas, 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 de participación puede ser intencionada y selectivamente excluyente con el fin de dar poder a algunos miembros, grupos o puntos de vista sobre otros, o puede estar tan mal gestionado, ser tan poco sincero o incluso fraudulento que el público empieza a desconfiar de los que ocupan los puestos de liderazgo, a perder la fe en sus instituciones públicas o a cuestionar si algún proceso participativo puede ser genuino.

- **La colaboración** se logra cuando las partes interesadas y las instituciones trabajan juntas para lograr un objetivo y las partes interesadas participan directamente en la toma de decisiones. Este nivel suele incluir el intento explícito de encontrar soluciones de consenso. Hay que explicitar el grado en que se buscará el consenso y cuánta autoridad de decisión está dispuesta a compartir el organismo. En cualquier caso, el responsable de la prestación en cuestión toma todas las aportaciones recibidas y toma la decisión final. En su forma más eficaz y beneficiosa, los procesos de colaboración y las auténticas asociaciones otorgan a los responsables de la toma de decisiones y a los participantes el mismo estatus, y quienes coordinan el proceso comparten con los participantes cierto grado de control, gestión o autoridad de decisión. Un proceso de colaboración puede volverse problemático o perjudicial cuando los directivos utilizan su posición, autoridad e influencia para debilitar a los participantes en la capacidad de influir en las decisiones.
- **Empoderamiento:** en este nivel, *las instituciones proporcionan a la parte interesada, y en general a los destinatarios de la medida, la responsabilidad de tomar ellos mismos las decisiones finales, lo que genera más confianza en el público.* Sin embargo, un proceso de empoderamiento puede volverse problemático o perjudicial cuando se confía a organizaciones o individuos la gestión de un proceso, 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 apartan de un proceso de toma de decisiones o de resolución de problemas que requiere liderazgo institucional, conocimientos especializados o habilidades profesionales para lograr una resolución satisfactoria. Aunque el "empoderamiento" suele representarse como la cúspide de la 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. En la práctica, la puesta en marcha de un proceso participativo justo, legítimo e inclusivo para el empoderamiento, más allá de los principios básicos que pueden motivarlo, es especialmente compleja y desafiante, hasta el punto de que muchos académicos, investigadores y profesionales desaconsejan considerar el empoderamiento como algo universal o inequívocamente positivo.

En cuanto a las fases de una política/programa o intervención (concepción, diseño, ejecución, evaluación), es posible **establecer el nivel de implicación y la intensidad de la participación de las partes interesadas** (informar, consultar, implicar, colaborar) en general o para grupos individuales. Por lo tanto, es una operación crucial en la medida en que tiene un efecto directo sobre los resultados que se obtendrán del proceso participativo implementado. Por lo tanto, dependiendo de los objetivos fijados y de los contextos, la participación de las partes interesadas puede programarse a lo largo de un continuo que va desde un nivel bajo o medio (información y/o consulta) hasta un nivel alto (implicación y/o colaboración y empoderamiento) con diversos grados de co-planificación, co-responsabilidad, etc... (ver Figura 4).

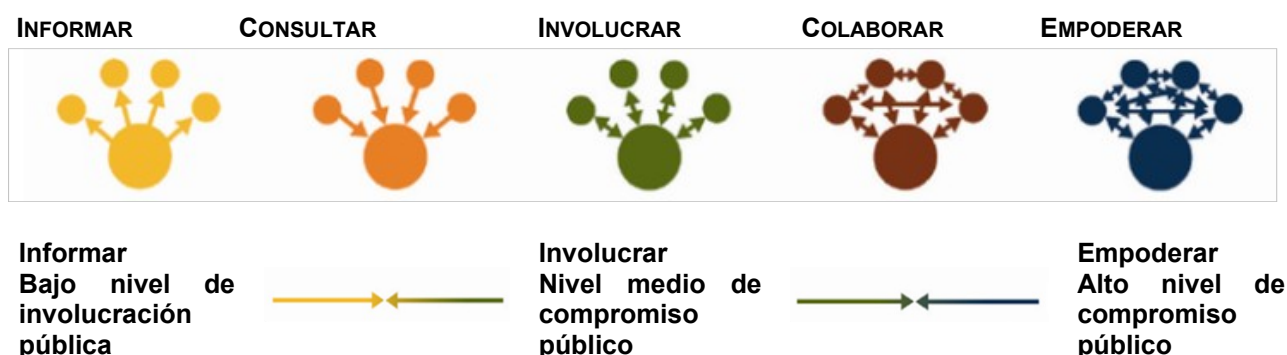
Figura 4. Espectro de participación de las partes interesadas

		IMPACTO CRECIENTE EN LA DECISIÓN 				
		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: Asociación Internacional para la Participación Pública. Autorización escrita de uso concedida por IAP2 el 27 de agosto de 2021.

Se reitera que lo reportado en la figura 4 indica los niveles de participación y, por lo tanto, identifica el grado de influencia de las partes interesadas según un orden de intensidad de participación que va desde la difusión de información hasta el empoderamiento (ver figura 5).

Figura 5. Jerarquía de la intensidad de la participación



Fuente: Asociación Internacional para la Participación Pública³⁰

³⁰ IAP2 Australasia (2016), *Estándar de calidad de garantía para la participación de las comunidades y de las partes interesadas*, Victoria, Australia: <https://www.iap2.org/>.

Como señaló la EPA³¹, los dos extremos del espectro se refieren a los niveles extremos de influencia pública potencial, desde la mera posibilidad de influir (el nivel de información) hasta la influencia masiva en el resultado (el nivel de empoderamiento). Estos dos niveles de participación pública enmarcan el espectro pero no tienen relación con la fase del proceso de diseño y ejecución de un proyecto en la que se produce la participación pública más significativa. Ningún nivel del espectro se ajusta a todas las cuestiones políticas. Por lo tanto, un programa de participación pública puede incluir múltiples niveles de participación pública en diferentes etapas del proceso, ya que puede darse el caso de que las partes interesadas expresen su interés en participar sólo en algunos de ellos (véase la Fig. 6).

Figura 6. Niveles de participación y fases de un proceso participativo

	Idea del proyecto	Formulación del proyecto	Definición del proyecto	Ejecución del proyecto	Evaluación
Información					
Consulta					
Involucración					
Colaboración					
Empoderamiento					

4.1.4 Determinar un modelo de gobernanza del proceso participativo

Otro elemento importante a tener en cuenta se refiere a la definición de un dispositivo de gestión del *proceso participativo*. Éste debe permitir la participación de los actores y ciudadanos en diferentes formas y momentos a través de la aplicación de metodologías y/o herramientas específicas. Un propósito que implica el uso de un modelo de gobernanza basado en el supuesto de que la más amplia participación de los actores en las diferentes fases del ciclo de toma de decisiones (desde la fase de concepción y diseño hasta la fase de implementación y evaluación) es una condición para que las políticas públicas sean más eficientes y eficaces. Este modelo de gobernanza participativa, si bien reconoce tareas y responsabilidades distintas, se basa, por tanto, en una visión igualitaria de la relación entre el responsable público de la toma de decisiones y los demás actores, incluidos los ciudadanos. El actor público, gracias a las herramientas y técnicas que promueven la participación activa (y posiblemente el empoderamiento) de las partes interesadas, está llamado a actuar como facilitador de los procesos de toma de decisiones en los que todos los implicados tienen la oportunidad de expresarse, participar y contribuir para llegar a decisiones compartidas. La creación de un **comité de dirección** es uno de los posibles dispositivos de gobernanza de un proceso participativo y su composición puede variar en relación con el tipo de proceso y las fases del ciclo de producción en las que se inserta el proceso participativo. Es importante identificar a un **Coordinador del dispositivo de gobernanza** adoptado que se encargue de dirigir al grupo de trabajo y a las partes implicadas hacia la consecución de los objetivos fijados.

4.1.5 Construir el grupo de múltiples partes interesadas

El establecimiento de un proceso participativo requiere un análisis de todas las partes interesadas y/o potencialmente interesadas en la política/programa/proyecto que se va a llevar a cabo en un contexto concreto. El objetivo es crear un grupo de "múltiples partes interesadas" que involucre a más actores que representen diferentes intereses sociales, políticos y económicos. Las partes interesadas pueden ser instituciones, organismos públicos, autoridades locales, asociaciones comerciales, sindicatos, organizaciones del tercer sector, asociaciones, escuelas, universidades, centros de investigación, grupos organizados y no organizados y ciudadanos comunes.

En una primera fase, se pueden identificar ampliamente todos aquellos sujetos y/o grupos que puedan aportar recursos y contribuir positivamente al proceso participativo, representando un conjunto de puntos de vista relevantes sobre el tema/problema a afrontar. Posteriormente, para establecer un camino adecuado y dirigido a los objetivos fijados, es conveniente identificar los criterios para crear un **mapeo razonado de las partes interesadas** que incluya de la forma más amplia posible todos los intereses y puntos de vista y, al mismo tiempo, evite determinados grupos o categorías que estén demasiado o demasiado poco

31 Leer el artículo "Guía de la participación pública seleccionando el nivel adecuado de participación pública": <https://www.epa.gov/international-cooperation/public-participation-guide-selecting-right-level-public-participation>.

representados.

En concreto, para proceder a la identificación de las partes interesadas y posteriormente a su mapeo, es posible utilizar las siguientes herramientas:

- Reconstrucción de un marco informativo preliminar relativo a las partes interesadas mediante un estudio del contexto y de la legislación pertinente;
- análisis de las actividades de identificación ya realizadas en otras intervenciones o iniciativas similares;
- contactos y relaciones existentes entre el promotor/ejecutor y los diferentes actores comunitarios, creación de una actividad de exploración destinada a contactar con los testigos privilegiados pertenecientes a las diferentes categorías de actores para verificar la exhaustividad del mapa y adquirir cualquier información adicional.

Cuadro 1. Algunas preguntas para apoyar el proceso de identificación de las partes interesadas

- ¿Quiénes son los representantes de todos los puntos de vista existentes sobre el tema del proceso?
- ¿Quiénes son los actores que tienen poder de decisión sobre las actividades o los recursos de la política o el programa / proyecto / plan?
- ¿Quién puede hacer que los demás participen y se motiven?
- ¿Quién tiene experiencia sustancial en el tema? ¿Quién puede ayudar a mejorar el proceso?
- ¿Quién ha participado antes en programas / proyectos / planes similares?
- ¿Quiénes son los actores sobre los que repercutirá el proyecto / plan de acción?
- ¿Quién puede (in) beneficiarse directamente? ¿Quién puede (in) sufrir directamente?
- ¿Quién puede ayudar en la comunicación?
- ¿Quién puede respaldar o apoyar el proyecto?
- ¿Quién puede detener u obstaculizar el proyecto?
- ¿Quién experimentará cambios significativos?
- ¿Quién ha participado en proyectos o planes similares en el pasado?
- ¿Quién puede ayudar a mejorar el proceso?
- ¿Quién puede ayudar a conseguir apoyo más adelante, cuando se apliquen las conclusiones?

Una vez identificados los posibles actores a involucrar y definida su categoría de "pertenencia", es necesario identificar, por un lado, el nivel de interés en la participación y, por otro, la influencia que pueden ejercer los actores. Entre los elementos que pueden ayudar a la "elección" de las partes interesadas a involucrar en el proceso participativo se encuentran:

- ✓ **la representatividad**, es decir, la capacidad de ser reconocidos como partes interesadas dentro de la comunidad de referencia ³².
- ✓ los recursos actuales y potenciales que las partes interesadas identificadas pueden poner a disposición de la aplicación de los objetivos definidos en las políticas y servicios examinados;
- ✓ el tamaño, es decir, el número de sujetos que forman parte de la categoría identificada;
- ✓ **la ubicación estratégica** dentro del plan / proyecto;
- ✓ **la posesión de conocimientos y habilidades específicas** pertinentes para la ejecución del plan/proyecto;
- ✓ **el nivel de influencia** del actor en las distintas etapas del proyecto/plan;
- ✓ el posible **nivel de conflicto / colaboración** con la entidad en proyectos / planes anteriores similares;
- ✓ **el interés del demandante** en relación con el proyecto / plan.

Desde el punto de vista operativo, el trabajo de mapeo puede llevarse a cabo mediante la construcción de una tabla (véase la figura 7) en la que se describen algunos factores para cada actor potencialmente a contactar.

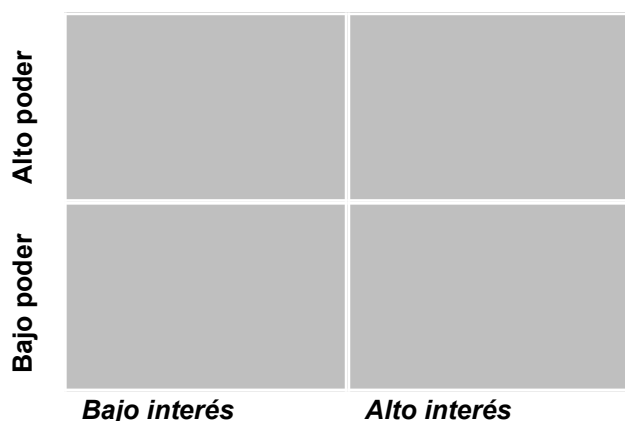
³² A modo de ejemplo, la referencia puede referirse a la capacidad de involucrar a otras partes interesadas, el reconocimiento y el nivel de confianza por parte de la administración responsable; la capacidad de confiar en los demás (partes interesadas) en un proceso de participación; la capacidad de influir en la asignación de recursos, la capacidad de proporcionar apoyo en especie; la capacidad de influir en la asignación de recursos, la capacidad de proporcionar apoyo en especie; la capacidad de influir en el mercado de trabajo; la capacidad de mantener el debate y el diálogo público; la capacidad de comunicar a través de una amplia variedad de medios de comunicación; la capacidad de iniciar y aumentar el cambio;

Figura 7. Ejemplo de tabla para identificar a las distintas partes interesadas en función de su capacidad de influencia e interés

Categoría	Descripción	Factores de influencia	Factores de interés
Parte interesada institucional	Ministerio, Departamento, xxx	Recursos; conocimientos específicos...	Interés político-decisivo en la aplicación del programa
	Agencial técnica, xxx	Tienen habilidades y conocimientos específicos... Recursos: realizan actividades de estudio, de análisis, recogida de datos, seguimiento, para evaluar los resultados... Papel estratégico en el territorio: pueden activar directamente los contactos con las instituciones y las realidades sociales y económicas del territorio dirigidas a una comparación técnica...	Interés en prestar apoyo técnico y de información para definir las políticas y supervisar los resultados
Organismos de representación de los empresarios y de los trabajadores	Organizaciones empresariales	Ubicación estratégica dentro del proceso de elaboración, programación y evaluación de políticas Importante dimensión territorial...	Interés en participar...
	Sindicatos	Recursos: conocimiento de la legislación Representatividad: parte interesada reconocida dentro de la comunidad de referencia ...	Interés en participar...

Una representación gráfica en la que se muestre el nivel de poder y el nivel de interés también puede ser útil para crear el mapa de las partes interesadas (véase la figura 8).

Figura 8. Matriz de poder-interés



No hay un orden preciso para rellenar la matriz: considerando cada parte interesada, identificada a partir de los tipos representativos enumerados anteriormente, se puede decidir en qué cuadrante insertarla en función de su grado de poder y su nivel de interés en el proyecto. Una vez colocados los interesados en la matriz, se tendrá una imagen de:

- quiénes tienen un alto nivel de poder e de interés;
- quiénes tienen un alto nivel de poder pero un bajo nivel de interés;
- quiénes están muy interesados pero tienen un bajo nivel de poder;
- quiénes tienen un bajo nivel de poder y de interés.

Otro elemento a tener en cuenta es **la estructura del grupo multipartito**, que puede ser:

- **“Abierta”**, que se adapte continuamente en función de las necesidades y/o de cualquier cambio de los contextos. Esta solución permite incluir a partes interesadas no previstas inicialmente pero que podrían aportar un valor añadido a la iniciativa.
- **“Cerrada”**, que es un grupo estable compuesto por un número limitado de interesados durante toda la duración del proyecto. Esta solución permite una gestión del grupo más sencilla que la anterior, manteniendo el control y asignando claramente las responsabilidades, con la ventaja de que permite a los miembros conocerse bien y establecer relaciones sólidas.
- **“Multi-nivel”**, que es una mezcla de estructuras abiertas y cerradas: un pequeño grupo de interesados con un conocimiento profundo del tema de la intervención, que puede ser apoyado en algunas fases o funciones por una red local más amplia que representa el objetivo de las actividades desarrolladas o por "grupos temáticos de profundización". Al contar con un pequeño grupo central es posible prestar más atención al desarrollo del programa/plan/proyecto y, al mismo tiempo, beneficiarse de una amplia red en términos de difusión y divulgación. Por otro lado, existe el riesgo de que al tener estructuras "paralelas" esto requiera un mayor esfuerzo para integrar las actividades.

Tras el análisis del cuadro y/o la matriz y después de elegir la estructura del grupo de multiparticipes, será posible definir la lista de partes interesadas que deben participar y definir sus funciones y niveles de participación. Al final del mapeo y antes de iniciar el proceso de participación, es posible finalmente realizar una nueva comprobación de la integridad y exhaustividad del mapeo (véase el recuadro 2).

Cuadro 2. Posibles preguntas para comprobar la integridad y la exhaustividad de la cartografía de las partes interesadas

- ¿Es el grupo de participantes suficientemente heterogéneo en su composición?
- ¿La composición de los participantes en el proceso refleja la igualdad de género?
- ¿Participaron personas débiles y desfavorecidas?

En resumen, el mapeo de las partes interesadas es útil para:

- ↘ Identificar los modos de relación actuales.
- ↘ Evaluar el ranking de relevancia de las partes interesadas.
- ↘ Clasificar las partes interesadas en la matriz de los mejores modos de relación.

4.1.6 Procedimientos para la participación operativa de las partes interesadas identificadas

Por lo tanto, una vez completado el mapeo de las partes interesadas, el siguiente paso es definir y aplicar los procedimientos para "comprometer" a las partes interesadas potenciales. Pueden aplicarse disposiciones específicas y/o individuales, para pequeños grupos o convocatorias abiertas con una amplia expectativa de participación. Una vez más, la elección depende del contexto de referencia y del objetivo de la intervención. En general, tanto esta primera actividad informativa como las siguientes deben estar orientadas a **motivar a los interesados para que participen y mantengan su compromiso mientras dure el proceso**, destacando los beneficios que pueden obtener de él y comunicándolos con claridad.

Las **técnicas que pueden utilizarse en esta fase inicial de puesta en marcha** son tanto las tradicionales (llamadas telefónicas o correos electrónicos) como las más innovadoras o para grandes audiencias, por ejemplo con herramientas web, u otras formas de divulgación.

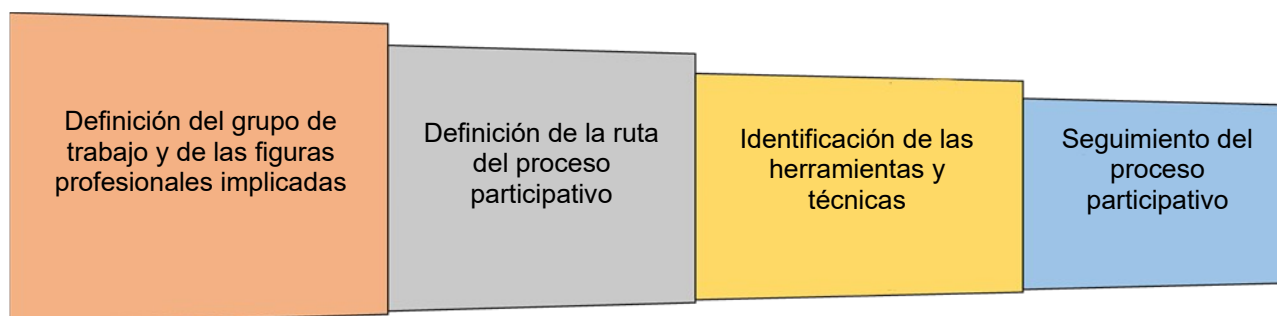
Cuadro 3. Ejemplos de "técnicas de compromiso" para las partes interesadas potenciales

- carta de invitación individual;
- llamadas telefónicas o correos electrónicos;
- reuniones bilaterales o en pequeños grupos;
- folleto que ilustre los objetivos del proceso, los destinatarios, los métodos de trabajo y el número de reuniones (para cuantificar el compromiso de los que acepten participar)
- anuncios en conferencias, ruedas de prensa y medios de comunicación para generar interés y atraer a nuevos interesados;
- una sección de información dedicada en el sitio web de la institución o en un sitio web específico
- un cartel que se distribuirá en los principales lugares públicos
- invitación abierta a todos los agentes potencialmente interesados para despertar el interés y ampliar la participación (esta solución puede ser útil para atraer a categorías específicas de interesados, como grupos a los que normalmente es difícil llegar).

4.2 FASE 2 – GESTIÓN Y EJECUCIÓN DEL PROCESO PARTICIPATIVO

La gestión y aplicación del proceso participativo contempla los siguientes elementos, tal y como se describe en la figura 9.

Figura 9. Elementos característicos de la fase 2 - Gestión del proceso participativo



A continuación se describe cada uno de los elementos que aparecen en la figura 9.

4.2.1 Definición del grupo de trabajo y de las figuras profesionales implicadas

El Grupo de Trabajo está formado por todos los sujetos operativamente implicados en la gestión de las distintas fases del proceso participativo y está compuesto por los miembros del grupo directivo, que son los responsables de la consecución de los objetivos fijados, los interesados y los sujetos y/o figuras profesionales que colaborarán operativamente en el proceso participativo deben. Dentro del Grupo de Trabajo es importante definir claramente las responsabilidades y, si es posible, también las tareas puntualmente.

En función del contexto y de los temas abordados, el grupo director puede apoyarse en "**mesas redondas**" o **grupos de trabajo territoriales o laboratorios participativos** que, de vez en cuando, serán activados por el grupo director y que pueden prever la "participación alternativa" de determinados tipos de participantes.

Puede ser necesario legitimar los procesos participativos en los que la presencia puede ser interrumpida y vinculada a pasos individuales: si algunos sujetos se involucran en un momento del camino (por ejemplo, en la fase de diseño, brainstorming y definición del problema), no es seguro que deban permanecer también en la fase de implementación, y así sucesivamente. Para estas circunstancias se ha acuñado el término "mesas giratorias".

En los procesos participativos existe también una figura clave que es la del **facilitador**: la función de facilitación es un dispositivo organizativo y de gestión fundamental para un proceso participativo eficaz. Esta figura, que puede ser desempeñada por una o varias personas, asegura una actividad tanto de apoyo a la dirección del proceso como de cuidado y mantenimiento de las relaciones con los participantes en el mismo. El recuadro 4 enumera las principales tareas relacionadas con la función de facilitación.

Cuadro 4. Tareas relacionadas con la función de facilitación

- Trazar un mapa e identificar los recursos disponibles y los grupos que pueden participar;
- "Comprometer" y activar a las partes interesadas y a los ciudadanos;
- Aclarar a los participantes el objetivo del proceso de participación y las modalidades, tratando de crear un clima de trabajo cómodo, acogedor y abierto;
- Dirigir grupos de diferentes tamaños, identificando cada vez las metodologías y herramientas más adecuadas;
- Activar y guiar la participación, por ejemplo, formulando preguntas para estimular el debate, subrayando, resumiendo periódicamente los puntos clave de la discusión durante la reunión;
- Gestionar cualquier conflicto entre los participantes, por ejemplo, buscando soluciones a los problemas surgidos, recogiendo propuestas alternativas;
- Gestionar las reuniones en cuanto a los tiempos y las aportaciones de los participantes, tratando de potenciar la contribución de cada uno, incluso cuando haya posiciones minoritarias, buscando el consenso común;
- Redactar un informe tras la reunión participativa para dar respuesta a los presentes y no;
- Preparar la organización antes de la reunión (logística, herramientas, etc.) y durante la misma;
- Supervisar y evaluar durante el proceso y al final.

En el grupo de trabajo, pueden participar otros actores con tareas específicas, como **director de proyecto** y

experto en comunicación.

4.2.2 Definición del plan del proceso participativo

La investigación realizada en el proyecto DIALOG ha puesto de manifiesto la importancia de incluir la planificación del propio proceso en el mismo proceso de participación que se pretende iniciar. Por lo tanto, un paso fundamental es la definición de un plan del proceso participativo en el que, desde la fase inicial, se prevea la puesta en común de los objetivos y los métodos de ejecución con los participantes. En concreto, este plan debe especificar: el objetivo general y los objetivos específicos de las distintas fases; los resultados esperados; las actividades a realizar; los recursos necesarios en las distintas actividades, tanto humanos como económicos para la realización de todo el proceso participativo; el modelo de gobernanza definido especificando los métodos de coordinación; las características y funciones de la sala de control y de la eventual secretaría técnica; el compromiso de cualquier facilitador/es externo/s que vaya a intervenir durante el proceso.

También debe fijar las actividades de seguimiento, comunicación y evaluación, así como las reuniones que se llevarán a cabo, con el fin de permitir que todas las partes interesadas identificadas se organicen para participar. Para ello, es importante que las modalidades de realización de las distintas reuniones o pases también estén pensadas en función de la disponibilidad de las partes implicadas. A continuación, el Plan debe contener: un conjunto de indicadores destinados a verificar: los resultados obtenidos en relación con los objetivos predeterminados; apoyar el seguimiento y la evaluación continua del proceso, también desde el punto de vista del cumplimiento de los tiempos y costes establecidos; la evaluación al final del proceso (final).

El plan se completa con la definición y puesta en común de **un calendario del proceso participativo**, basado en los términos de referencia acordados con las partes interesadas identificadas para motivar aún más su participación (véase la figura 10).

Figura 10. Ejemplo de calendario

Actividades	Años											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Reunión de lanzamiento												
...												
...												

Otro elemento que contribuye al éxito del proceso participativo es la comunicación regular y eficaz. Por esta razón, entre los elementos a informar en el Plan sería finalmente útil especificar las herramientas de comunicación, considerando que la comunicación puede dividirse en

- **interna** al proceso participativo, destinada a acompañar sus distintos momentos;
- **externa**, destinada a restaurar y evaluar el proceso participativo.

En ambos casos, las acciones son múltiples, así como los diversos canales de comunicación que se pueden utilizar que, limitándose sólo a los relevantes para un proceso participativo, pueden ser tanto unidireccionales (cartas, tarjetas, monografías, folletos, catálogos, boletines, tabloneros de anuncios, etc.) como bidireccionales (sitios web de Internet, correos electrónicos de redes sociales, foro en línea).

4.2.3 Identificación de las herramientas y técnicas

Como se ha anticipado, en general el proceso participativo puede estructurarse de diferentes maneras en función de los objetivos, las fases en las que se va a activar la participación, los niveles de implicación, los tiempos, los actores involucrados y los temas tratados. Por lo tanto, el proceso de participación debe llevarse a cabo mediante el uso de técnicas y metodologías adecuadas capaces de establecer un clima de colaboración y provecho. Se trata, pues, de identificar las soluciones metodológicas y las herramientas adecuadas al proceso participativo en función de:

- el objetivo del proceso participativo (por ejemplo, formular políticas, desarrollar un programa, definir un proyecto, etc.);
- el "reto" social al que se enfrenta la política/proyecto que se va a poner en marcha (por ejemplo, la salud, el cambio demográfico y el bienestar; la seguridad social, la seguridad alimentaria, la agricultura y la silvicultura sostenibles, el medio ambiente, la energía segura, limpia y eficiente; las

- sociedades inclusivas, innovadoras y reflexivas, etc.);
- los grupos de interés implicados (por ejemplo, responsables políticos, investigadores, ciudadanos, ciudadanos interesados, consumidores, empleados, usuarios, representantes de empresas, etc.);
- la fase del plan / programa / proyecto en la que se inserta el proceso participativo (concepción, planificación, gestión / ejecución / evaluación);
- el nivel de participación de las partes interesadas (información, consulta, implicación, colaboración, empoderamiento).

Es posible clasificar las herramientas y técnicas utilizadas para las prácticas identificadas, tanto para la planificación como para la ejecución, de la siguiente manera:

- 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/manifestaciones, etc., folletos, sitios web, boletines de noticias, comunicados de prensa, artículos periodísticos, noticias en las redes sociales (Facebook, Twitter, etc.)
- herramientas y técnicas que promueven 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 de ambientación informal como: World Café, entrevistas, encuestas, grupos de discusión, brainstorming, etc.
- herramientas y técnicas que promueven la consulta, por ejemplo, mesas redondas/consejos, talleres temáticos, laboratorios de distrito, foros electrónicos, método Delphi, análisis DAFO, enfoque de soluciones, etc.
- herramientas y técnicas para una integración constructiva, logrando conclusiones compartidas y promoviendo procesos deliberativos, como: diseño dirigido por el usuario; y/o uso de herramientas de digitalización (como Apps, plataformas, etc.), reuniones locales, encuestas deliberativas, etc.

En general, existen metodologías participativas más adecuadas para el trabajo en **grupo en las que intervienen personas** (incluso en situaciones de conflicto) con experiencia directa y competencia técnica sobre el tema concreto que se aborda. Básicamente, se trata de métodos y técnicas que insisten más en las habilidades de diseño previamente consolidadas por individuos o grupos. Entre estas prácticas podemos citar, por ejemplo, la asamblea ciudadana, la tecnología del espacio abierto, el Focus group, el World café.

Otras metodologías son más adecuadas para grupos cuyos **participantes muestran una gran variabilidad social y cultural**. Estas modalidades apuntan más al sentido de la autoconciencia (comprender la propia posición con respecto al problema) y activar la escucha (dar profundidad a la condición o posición de los demás). En función del nivel de implicación, se puede utilizar, por ejemplo, la narración de historias efectivas, o en otras situaciones otra solución puede ser el uso de herramientas de "ludificación" para ser utilizadas como "retos" incluso en cuestiones técnicas.

También existen técnicas que, dividiendo una misma reunión en diferentes fases, contemplan tanto pasajes "emocionales" como síntesis racionales y de planificación (como, por ejemplo, los Laboratorios del Futuro que pretenden hacer emerger una visión compartida del futuro en grupos de ciudadanos y personas que pueden pertenecer tanto a comunidades articuladas como a organizaciones públicas y privadas, con o sin ánimo de lucro).

Por último, las numerosas experiencias realizadas han puesto de manifiesto la importancia que tiene en los procesos participativos el "hacer juntos" y no sólo "pensar y planificar juntos", fijando objetivos concretos y prácticos. Esto permite comprobar la capacidad de los grupos para pensar y actuar con respecto a la problemática tratada y para incidir positivamente en las formas de producir, innovar, organizar e invertir.

Adjunto al documento, a partir de la investigación realizada y de las numerosas experiencias a nivel internacional, proponemos una recopilación de las principales metodologías que pueden utilizarse en la implementación del proceso participativo en la que los socios del DIALOG podrán basarse, según sus necesidades específicas en relación con los planes de acción que se implementarán en el proyecto DIALOG y en los contextos de referencia.

El siguiente cuadro resume algunas herramientas y técnicas en relación con los niveles de participación de las partes interesadas

Tabla 1. Formas, propósitos, herramientas y técnicas asociadas al tipo de participación

Tipo	Formas	Objetivo	Herramientas y técnicas
Información a las partes interesadas	<i>Flujo de información mayoritariamente unidireccional desde el iniciador</i>	Promover la concienciación de las partes interesadas y de la opinión pública sobre el proyecto/intervención que	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Hoja informativa ❖ Folletos y prospectos ❖ Sitios web ❖ Anuncios ❖ Boletines informativos

Tipo	Formas	Objetivo	Herramientas y técnicas
	<i>hasta la parte interesada</i>	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"> ❖ Comunicados de prensa ❖ Periódicos ❖ Artículos ❖ Noticias en las redes sociales ❖ Conferencias electrónicas y foros ❖ Reuniones y asambleas públicas ❖ Programas de formación
Consulta a las partes interesadas	<i>Flujo de información bidireccional, destinado principalmente a recoger Opiniones y propuestas (sin obligación de integrar las opiniones de los interesados 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"> ❖ Comentarios del público ❖ Grupos de discusión ❖ Tormenta de ideas ❖ Encuestas ❖ Entrevistas en el departamento ❖ e-Consult ❖ Reuniones públicas ❖ Técnicas interactivas por Internet ❖ Programas de formación
Involucración de las partes interesadas	<i>Las partes interesadas tienen 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 las partes interesadas para garantizar que las preocupaciones y las aspiraciones del público se entienden y se tienen en cuenta de forma coherente	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Sondeo deliberativo ❖ Desarrollo participativo de escenarios ❖ World Café ❖ Laboratorios de diseño de proyectos ❖ Metaplan ❖ Enfoque de la solución ❖ Grupos de trabajo ❖ Grupos de trabajo ❖ Foros ❖ Paneles ❖ Pensamiento sistémico (Design Thinking) ❖ Programas de formación
Colaboración de las partes interesadas	<i>Las partes interesadas participan en la toma de decisiones</i>	Apoyar un clima positivo de confianza entre la administración y las partes interesadas; desarrollar escenarios comunes; aplicar y compartir propuestas de estrategia, opciones y definir la conclusión del proyecto y/o los productos y/o servicios previstos por la medida.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Comités consultivos de ciudadanos ❖ Juntas de toma de decisiones con múltiples partes interesadas ❖ Foros de creación de consenso facilitados ❖ Encuestas deliberativas ❖ Comités consultivos ❖ Mesas redondas políticas ❖ Jurados ciudadanos ❖ Programas de formación
Empoderar a las partes interesadas	Los interesados son los dueños de la decisión política	Permitir que las comunidades y las partes interesadas decidan y pongan en práctica las soluciones/resultados [a menudo dentro de las directrices especificadas].	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Comités de dirección ❖ Comités de calidad ❖ Consejos de administración ❖ Comunidades electrónicas ❖ Comités comunitarios ❖ Referéndum

4.2.4 Seguimiento del proceso participativo

Un elemento fundamental es el seguimiento del proceso, que consiste en la recogida sistemática de datos e información sobre la marcha del proceso para:

- verificar la consecución de los resultados previstos, tanto cuantitativa como cualitativamente;
- identificar cualquier cuestión crítica y/o elemento inesperado, también con la ayuda del facilitador o de los propios participantes en el proceso en lo que respecta, por ejemplo, a cualquier obstáculo a la participación, la relevancia del objeto de debate para los participantes, la adecuada representación de todos los intereses y puntos de vista sobre el tema, etc;
- identificar cualquier oportunidad, externa o interna al proceso, que no se conozca en la fase de diseño y que pueda mejorarlo, como, por ejemplo, la participación de nuevas partes interesadas.

El seguimiento requiere la realización de algunas actividades, como:

- realizar encuestas periódicas sobre los contextos en los que se actúa;
- recoger las reacciones de las reuniones para modificar/adaptar los próximos pasos;
- evaluar los resultados obtenidos in itinere, también para reorientar el proceso participativo.

Para facilitar el proceso participativo, en algunas situaciones también puede ser útil activar una formación específica, como cursos de conocimiento sobre nuevas y diferentes posibilidades operativas, técnicas, métodos, etc.

Para planificar la actividad de seguimiento, puede ser útil construir un cuadro relativo a cada objetivo identificado, dividido en los correspondientes objetivos operativos, indicando para cada uno de ellos: metas, acciones / herramientas, tiempos costes, indicadores y fuentes de datos.

Figura 11. Ejemplo de tabla de seguimiento

Objetivo general					
Objetivos operativos / elementos de seguimiento	Objetivo	Acciones/ herramienta	Calendario	Indicadores	Fuente de información
Objetivo operativo n.1	xx	xx	xx	xx	xx
Objetivo operativo n.2	xx	xx	xx	xx	xx

4.3 FASE 3 – REACCIÓN A LOS RESULTADOS DEL PROCESO PARTICIPATIVO

La **retroalimentación sobre los resultados del proceso participativo** es una actividad que debe acompañar a todo el proceso. La retroalimentación sobre los resultados puede darse tanto dentro del grupo de múltiples actores como externamente, y es una actividad fundamental para hacer visible el proceso participativo. Permitir que los diferentes actores involucrados aprecien los resultados es un elemento esencial para fomentar la percepción de la utilidad de estas iniciativas en diferentes contextos. Una actividad de comunicación y retroalimentación de resultados bien planificada puede:

- ayudar a crear un sentimiento de comunidad;
- validar el compromiso de las partes interesadas y promover su trabajo;
- representar una "buena práctica" para otros que trabajen en temas similares;
- constituyen la base para activar "círculos virtuosos" que permiten que la experiencia evolucione positivamente en términos innovadores.

Las **herramientas disponibles** para llevar a cabo la comunicación y dar feedback, son muchas y es posible identificar las más adecuadas paso a paso, como:

- sitio web (del proyecto o de las intervenciones): utilice el espacio para mostrar las actividades y los objetivos del proyecto;
- boletín de noticias
- eventos, jornadas de puertas abiertas, ferias, conferencias

- redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, blog, con entradas visuales (imágenes, vídeos, podcasts).

4.4 FASE 4 – LA EVALUACIÓN CONTINUA Y FINAL DEL PROCESO PARTICIPATIVO

La evaluación continua (y, por tanto, final) ayuda a definir, medir y mejorar la eficacia del proceso participativo. Obtener la opinión de las partes interesadas sobre el funcionamiento de una actividad de participación concreta (por ejemplo, reuniones, anuncios de acción, reglamentos, etc.) y, posteriormente,

cómo ha funcionado, puede ayudar a las instituciones a cambiar el proceso que se está llevando a cabo, haciéndolo más eficaz para todos los participantes. Además, también puede proporcionar un aprendizaje útil para futuros procesos participativos.

Las principales áreas de análisis de la evaluación de un proceso participativo pueden ser:

1. evaluación de la planificación de las actividades de participación pública adoptadas para un propósito y un contexto específicos, con el fin de responder a la pregunta de evaluación:
“¿En qué medida el diseño del proceso y las actividades de participación pública son adecuados para el contexto y el propósito de la participación?”
2. evaluación de los resultados inmediatos del compromiso público para responder a la pregunta de evaluación:
“¿En qué medida la aplicación del proceso y las actividades de participación pública es una buena práctica y ha conducido a los resultados esperados?”
3. valoración de los efectos de la participación para responder a la pregunta de evaluación:
“¿En qué medida las actividades de compromiso han dado lugar a los beneficios previstos (u otros inesperados)?”

En términos operativos, antes de proceder a la evaluación, es aconsejable definir, de acuerdo con las partes interesadas, un plan de evaluación destinado a:

- planificar las actividades de evaluación, lo que significa, basándose en las experiencias sobre el tema: establecer resultados claros y medibles, y compartirlos con los participantes en el proceso;
- identificar las principales preguntas de evaluación que guían el análisis de la evaluación y que, además de las generales enumeradas anteriormente, pueden referirse sólo a modo de ejemplo: ¿Qué resultados debe producir el proceso? ¿Cómo alcanzar los objetivos fijados? ¿Cómo conseguir un grado efectivo de implicación de los participantes? ¿Cuál es el valor añadido que produce el proceso participativo que se pretende poner en marcha?
- definir el personal/presupuesto y los métodos e instrumentos de investigación (tanto cualitativos como cuantitativos) para el análisis de la evaluación que se llevará a cabo.

5. DIRECTRICES PARA UN PROCESO DE PARTICIPACIÓN EFICAZ

En conclusión, en esta sección hay directrices para un proceso participativo efectivo:

- ❑ **Necesidad.** Considere primero si un proceso participativo es necesario y apropiado. Cuando un proceso participativo sea deseable, elija las técnicas, métodos o herramientas que su proceso de participación necesite. Adapte el enfoque de un proceso participativo a la importancia de la iniciativa política o normativa prevista y a la medida en que pueda tener en cuenta los resultados.
- ❑ **Inclusión y diversidad.** Consulte de forma proporcionada, pero suficientemente amplia, y elija un método de participación adecuado. Es importante asegurarse de que todas las partes interesadas estén igualmente representadas (género, edad, origen, educación, etc.) y tengan la misma voz ("una persona, un voto).
- ❑ **Transparencia.** Comunicar de forma transparente y suficiente. Evita las agendas ocultas (financieras, políticas, etc.) y asegúrate de que toda la información disponible se comparta con todos. Quizá no se pueda tener siempre el máximo nivel (informar, ..., dar poder) de participación, pero hay que hacer saber a la gente cómo y quién toma las decisiones finales.
- ❑ **Bucle de retroalimentación:** gestión de las expectativas. Al comunicar, cree expectativas claras sobre el alcance de la participación. Mantenga siempre informados a los participantes sobre los siguientes pasos de un proceso de participación hasta que los resultados concretos sean visibles para los implicados. Indique ya qué ocurrirá con los resultados de la consulta. Proporcionar retroalimentación mantendrá y aumentará la participación a lo largo del proceso de toma de decisiones y más allá. Un ciclo de retroalimentación es realmente crucial en un proceso de participación. Los organizadores de un proceso de participación deben mantener informados a los participantes sobre lo que ha ocurrido con sus opiniones e ideas. Si no se proporciona la retroalimentación, esto puede dar lugar a la fatiga de la participación y a la falta de confianza.
- ❑ **Confianza.** Cuando no se cumplen los acuerdos durante o después de un proceso de participación, esto es muy perjudicial para la participación futura. Los organizadores y los participantes deben confiar mutuamente para obtener buenos resultados en un proceso de participación.
- ❑ **Falsa participación.** No hay que utilizar a los participantes como una herramienta instrumentalizada ampliada para legitimar decisiones políticas que ya se han tomado de antemano. Una participación falsa daña la confianza en toda la idea de participación y en la administración organizadora. En estos procesos, las aportaciones de abajo a arriba no son suficientemente validadas por los organizadores. Esto significa que se recogen muchas sugerencias y opiniones, pero los organizadores las ignoran por completo. 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 las acciones posteriores.
- ❑ **Los puntos en común.** A veces es difícil para la gente salir de su propio contexto y empezar a pensar en el terreno común. Se quedan demasiado atrapados en su propia historia, su propia organización o sus propios intereses. Crear una mentalidad común es a veces difícil. También suele requerir mucho tiempo, tanto para el facilitador como para los participantes. Para evitar conflictos, hay que ir a buscar el terreno común. ¿Qué mantiene unida a la gente? En lugar de "¿Qué hay para mí?", busca "¿Qué hay para nosotros?". Si no entendemos la mente del otro (empatía), no se pueden alcanzar soluciones en beneficio de todo el grupo.
- ❑ **Impacto.** Hay muchas razones por las que se debe medir el impacto de su plataforma de participación y plasmarlo en un informe específico. Una de las más importantes es saber si se está gastando tiempo y dinero de forma efectiva. Las mediciones de impacto pueden dar un valor añadido a su proceso de participación.
- ❑ **Encuadre.** Es importante definir claramente el objetivo y el alcance del proceso de participación pública, dónde termina la participación y dónde comienza la toma de decisiones.
- ❑ **No vale el café para todos.** Se puede organizar la participación de diferentes maneras en función del objetivo de la participación, las características del grupo objetivo, la fase del proceso político, el tiempo disponible y los medios disponibles, etc. Ningún modelo, técnica, método o herramienta debe ponerse por encima de otro modelo, técnica, método o herramienta. Utilice lo que sea necesario para alcanzar su objetivo y la mayor transparencia.
- ❑ **Online frente a offline.** La importancia de la participación en línea está creciendo en esta era digital. En el caso de las consultas abiertas, debe prestarse suficiente atención a una combinación de acceso digital y analógico a la consulta para llegar a todas las partes interesadas. El portal de consulta puede ser un canal digital, pero también se puede difundir el anuncio de las consultas a través de canales analógicos. La combinación de participación online/offline será el complemento perfecto para el futuro de la participación.
- ❑ **Planificación y calendario.** La planificación es importante porque la participación pública debe tener lugar en el momento adecuado. Hay que planificar la participación pública de forma transparente y coordinarla con cualquier otro proceso de participación pública previsto. 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. Es importante que los grupos destinatarios del proceso de participación pública dispongan de tiempo suficiente para hacer sus aportaciones. No hay que iniciar las consultas abiertas en un periodo de vacaciones ni dejar que se desarrollen hasta después del periodo de vacaciones.

- **Comunicación.** Establezca un plan de comunicación. Toda la comunicación sobre la consulta debe ser clara, concisa y accesible (acceso abierto) y contener toda la información necesaria para estimular la respuesta. Puede ser útil elaborar un documento de consulta más accesible, además de los documentos formales.
- **Una buena gestión del proceso** también es muy crucial. A menudo depende de que haya varias personas involucradas con buenas habilidades de comunicación como facilitadores del proceso. El facilitador desempeña un papel importante: con un buen coaching, la elección correcta de las palabras, la redacción y el intercambio de notas preparatorias alimentan un "buen ambiente". La imparcialidad del facilitador es sin duda un valor añadido. Es importante que los papeles del facilitador y de las partes interesadas permanezcan separados entre sí.

ANEXO – METODOS/HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

Para dotar a los socios del proyecto DIALOG de una caja de herramientas que les guíe en la ejecución de los Planes de Acción, la descripción de los procesos y métodos de gestión de los procesos participativos se acompañó de la creación de un catálogo de metodologías, herramientas y técnicas.

El catálogo consta de 32 formularios que describen otros tantos métodos, herramientas y técnicas que han sido debidamente seleccionados por ser potencialmente utilizables en los procesos de participación pública destinados a definir y aplicar medidas de innovación social (políticas, programas, proyectos).

Cada método/herramienta/técnica está representado en base a los siguientes criterios:

- la **descripción** de la herramienta/técnica;
- el **objetivo de la aplicación** del método/herramienta/técnica (por ejemplo, la idea, la definición y la ejecución de una acción como política, programa o proyecto);
- **resultados y productos** de la aplicación de la herramienta/técnica;
- el **nivel de participación de las partes interesadas/del público** (por ejemplo, informar, consultar, involucrar, colaborar, empoderar);
- **los tipos de partes interesadas** que participan en el proceso de aplicación de la herramienta/tecnología;
- **puntos fuertes y débiles** específicos de la herramienta/técnica;
- el **plazo de aplicación** de las herramientas/técnicas;
- **habilidades necesarias** para aplicar la herramienta/técnica adecuadamente (por ejemplo, habilidades en la materia, habilidades de facilitación, habilidades de gestión de proyectos, etc..).

El siguiente cuadro enumera los métodos, herramientas y técnicas seleccionados, destacando su denominación, nivel de participación y las fases de desarrollo de la política en las que pueden utilizarse.

Métodos, herramientas y técnica incluidos en el catálogo

Métodos, herramientas y técnica	Nivel de participación					Objetivo/s		
	Informar	Consultar	Involucrar	Colaborar	Empoderar	Redactar la acción (política, programa o proyecto)	Definición y ajuste de la acción (política, programa o proyecto)	Ejecución de la acción (política, programa o proyecto)
Desarrollo comunitario basado en los activos		√	√	√	√	♣	♣	
Brainstorming		√	√			♣	♣	
Charrette		√	√	√		♣	♣	
Proceso circular	√		√			♣	♣	
Presupuestos para los ciudadanos	√	√	√	√	√	♣		♣
Asamblea de Ciudadanos	√	√	√			♣		
Cumbre de ciudadanos		√				♣		
Modelo de negocio colaborativo	√	√	√	√		♣	♣	♣
Crowd Wise	√	√	√			♣	♣	♣
Crowdsourcing Online	√	√	√	√		♣	♣	♣
Método Delphi		√	√	√		♣	♣	♣
Juego de cartas DEMOCS			√	√			♣	♣
Pensamiento de diseño	√	√	√			♣	♣	♣
Prueba de democracia directa			√	√	√		♣	♣
Marco de retroalimentación para priorizar las opciones		√	√	√		♣	♣	♣
Pecera		√	√				♣	♣
Grupo de discusión		√	√			♣	♣	♣
Hackathon	√	√				♣	♣	♣
Entrevista en profundidad		√				♣	♣	♣
Técnica interactiva en Internet	√	√	√	√		♣	♣	♣
Lego Serious Play	√	√				♣	♣	
Laboratorio vivo	√	√	√	√		♣	♣	♣
Tecnología de espacios abiertos	√	√	√	√		♣	♣	♣
Inversión de impacto participativa		√	√	√		♣	♣	♣
Células de planificación		√					♣	♣
Café de la Ciencia	√						♣	
Cuentacuentos	√	√				♣		
Encuesta		√				♣	♣	♣
Festival de Tecnología	√					♣		
Reunión a pie	√	√				♣	♣	♣
World Cafè		√	√	√		♣	♣	♣
Reunión municipal del siglo XXI	√	√				♣	♣	

DESARROLLO COMUNITARIO BASADO EN ACTIVOS

<p><i>Descripción de la herramienta/ técnica</i></p>	<p>El Desarrollo Comunitario Basado en Activos es una metodología de comunicación que utiliza las fortalezas y habilidades individuales de los ciudadanos para construir comunidades más fuertes y establecer un desarrollo sostenible. En lugar de centrarse en la solución de un problema específico, el enfoque ABCD se centra en la aplicación de los activos locales individuales existentes a los problemas para crear un cambio significativo. El desarrollo está impulsado exclusivamente por la comunidad, en lugar de ser impulsado por influencias externas.</p> <p>Creado en los años 90, este método se utiliza generalmente a nivel comunitario, en sinergia con otros elementos de reestructuración para restaurar su autonomía y capacidad cívica. El método ABCD se desarrolló como una forma de proporcionar a las comunidades, organizaciones y/o instituciones un enfoque relativamente barato y eficaz para el autodesarrollo.</p> <p>Aunque existen variaciones de este enfoque, el más utilizado generalmente se divide de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Paso 1: Recopilación de historias <input type="checkbox"/> Paso 2: Organizar un grupo básico <input type="checkbox"/> Paso 3: Mapeo Completo de las Capacidades y Activos de los Individuos, Asociaciones e Instituciones Locales <input type="checkbox"/> Paso 4: Convocar a un amplio grupo representativo para construir una visión y un plan comunitarios <input type="checkbox"/> Paso 5: Movilización de activos para el desarrollo de la comunidad <input type="checkbox"/> Paso 6: Aprovechar las actividades, las inversiones y los recursos de fuera de la comunidad para apoyar el desarrollo basado en los activos y definido localmente 																																				
<p><i>Objetivo de la aplicación de la herramienta/ técnica</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Elaboración de la acción (política, programa o proyecto)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Definición y ajuste de la acción (política, programa o proyecto)</p> <p><input type="checkbox"/> Ejecución de la acción (política, programa o proyecto)</p>																																				
<p><i>Resultados y productos de la aplicación de la herramienta/ técnica</i></p>	<p>El ABCD se está convirtiendo en una estrategia más popular para el desarrollo basado en la comunidad. Permite a las comunidades identificar sus propios activos para responder a sus propias necesidades, un enfoque más sostenible del desarrollo social y económico que reduce la dependencia de organizaciones externas.</p>																																				
<p><i>Nivel de participación de las partes interesadas/del público</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Informar</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Consultar</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Involucrar</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Colaborar</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Empoderar</p>																																				
<p><i>Participación de las partes interesadas en el proceso de aplicación de la herramienta/ técnica</i></p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipología de las partes interesadas</th> <th>Organizador</th> <th>Participante directo</th> <th>Beneficiarios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Instituciones públicas</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Organización sin ánimo de lucro</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Sindicatos</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Empresas y/o sus representantes</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Objetivo específico de la población</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Ciudadano</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>	Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios	<i>Instituciones públicas</i>	x	x	x	<i>Organización sin ánimo de lucro</i>	x	x	x	<i>Sindicatos</i>	x	x	x	<i>Empresas y/o sus representantes</i>	x	x	x	<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>	x	x	x	<i>Objetivo específico de la población</i>	x	x	x	<i>Ciudadano</i>	x	x	x	<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>	x	x	x
Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios																																		
<i>Instituciones públicas</i>	x	x	x																																		
<i>Organización sin ánimo de lucro</i>	x	x	x																																		
<i>Sindicatos</i>	x	x	x																																		
<i>Empresas y/o sus representantes</i>	x	x	x																																		
<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>	x	x	x																																		
<i>Objetivo específico de la población</i>	x	x	x																																		
<i>Ciudadano</i>	x	x	x																																		
<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>	x	x	x																																		
<p><i>Fortaleza específica</i></p>	<p>La metodología del ABCD promueve y funciona como resultado de la deliberación comunitaria. El compromiso cívico es increíblemente importante en la sociedad; el ABCD se beneficia del rico recurso de herramientas y métodos generados por la práctica del desarrollo participativo para la investigación, el análisis y la planificación basados en la comunidad, y para el desarrollo de la capacidad organizativa. El método se ha utilizado eficazmente en muchas comunidades, que</p>																																				

	han desarrollado sus infraestructuras y programas para abordar los problemas más importantes utilizando los activos locales.				
<i>Debilidades específicas</i>	El ABCD se enfrenta a varios retos. Existe el peligro real de que la metodología se desprestigie por ser utilizada como una iniciativa propia de las agencias privadas. Evitar la dependencia de la agencia externa que facilita el proceso es una de las principales preocupaciones. Otro reto es que ciertos entornos pueden no ser propicios para el método ABCD. El método puede ser difícil de promulgar en entornos hostiles o en lugares donde las jerarquías sociales marginan a ciertas personas.				
<i>Plazo de aplicación de las herramientas y la técnica</i>	Se dedica un amplio periodo de tiempo a identificar los activos de los individuos, las asociaciones y, posteriormente, las instituciones, antes de movilizarlos para que trabajen juntos y aprovechen los activos identificados de todos los implicados.				
<i>Habilidad necesaria para aplicar correctamente la herramienta/ técnica</i>	Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia	Avanzada
	<i>Conocimientos de la materia</i>		x		
	<i>Habilidades de facilitación</i>				x
	<i>Habilidades de organización de eventos</i>		x		
	<i>Capacidades de gestión de proyectos</i>			x	
	<i>Otras habilidades</i>				x

BRAINSTORMING

<i>Descripción de la herramienta/ técnica</i>	<p>Es una técnica muy utilizada tanto en la educación como en el trabajo. Se utiliza para encontrar soluciones a problemas complejos. Se ideó como una nueva forma de discusión en grupo. La discusión está dirigida por un moderador, o jefe de equipo, con el fin de estimular la creatividad. El Brainstorming, un poco como el coworking, es una herramienta para crear colaboración y sinergia entre los miembros de un mismo Equipo: de hecho, la libre puesta en común de ideas y planteamientos es capaz de generar nuevos pensamientos creativos resultantes de la asociación de numerosas ideas de diferentes mentes pensantes.</p> <p>El principio básico del Brainstorming es el juego creativo de asociación de ideas. El cerebro se libera de sonidos, imágenes, palabras y conceptos a partir de una idea, sin prejuicios ni esquemas mentales preestablecidos. La regla principal es no juzgar ninguna de las ideas propuestas por el grupo. De hecho, la eficacia del Brainstorming reside en la aparición a distancia de un gran número de ideas, todas diferentes y opuestas entre sí.</p> <p>Gracias a la presencia del moderador, se estimula a cada persona del grupo para que produzca de forma creativa el mayor número posible de ideas en cada sesión de Brainstorming. Cada idea se discute primero en el seno del grupo, se elabora y se modifica y sólo posteriormente es seleccionada por el moderador, sólo si es factible.</p> <p>Por lo tanto, se puede decir que una idea creativa o una solución eficaz encontrada tras una o varias sesiones, nunca es el producto de una sola mente, sino que es el resultado de la unión de varias mentes creativas. Por ello, las ideas más innovadoras surgen de este tipo de enfoque. Dependiendo del tipo de resultado que se quiera obtener, se obtiene el resultado de una o varias sesiones de Brainstorming, teniendo en cuenta que las discusiones en torno a un tema surgido de las sesiones pueden durar más de un par de horas hasta un tiempo de varios días.</p> <p>Aunque hay diferentes técnicas de Brainstorming, las fases principales son siempre tres:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Fase inicial</u> <p>En esta primera fase, el objetivo es explicar con claridad y precisión el tema de la discusión a todos los participantes. Esta tarea corresponde al moderador o jefe de equipo, que será la figura que guiará la discusión durante todas las fases del</p>
---	---

	<p>proceso.</p> <p>2. <u>Fase divergente</u> Cuando todos los miembros del grupo tienen claro el tema a tratar, comienza la fase más creativa del proceso, aquella en la que se da rienda suelta al pensamiento crítico de cada participante sobre el tema propuesto. Durante esta fase surgen los elementos que se utilizarán posteriormente para llegar al resultado final.</p> <p>3. <u>Fase convergente</u> La última fase del proceso consiste en seleccionar las ideas más brillantes que surgieron durante la fase divergente para llegar al mejor resultado final, es decir, el más ventajoso y el más realizable. En esta fase el aspecto crítico y analítico es muy importante, mientras que en las fases anteriores el enfoque es la innovación y el cambio de perspectiva.</p>			
<i>Objetivo de la aplicación de la herramienta/técnica</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Elaboración de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Definición y puesta a punto de la acción (política, programa o proyecto) <input type="checkbox"/> Ejecución de la acción (política, programa o proyecto)			
<i>Resultados y productos de la aplicación de la herramienta/técnica</i>	El brainstorming es una técnica expresiva capaz de hacer surgir ideas creativas destinadas a resolver un problema hasta la concepción y definición de una acción en términos de política, programa o proyecto.			
<i>Nivel de participación de las partes interesadas/del público</i>	<input type="checkbox"/> Informar <input checked="" type="checkbox"/> Consultar <input checked="" type="checkbox"/> Involucrar <input type="checkbox"/> Colaborar <input type="checkbox"/> Empoderar			
<i>Participación de las partes interesadas en el proceso de aplicación de la herramienta/técnica</i>	Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios
	<i>Instituciones públicas</i>	x	x	x
	<i>Organización sin ánimo de lucro</i>	x	x	x
	<i>Sindicatos</i>	x	x	x
	<i>Empresas y/o sus representantes</i>	x	x	x
	<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>	x	x	x
	<i>Objetivo específico de la población</i>			
	<i>Ciudadano</i>		x	x
	<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>	x	x	x
<i>Fortaleza específica</i>	<input type="checkbox"/> Muchos participantes ya conocen las reglas del brainstorming. <input type="checkbox"/> Se pueden reconocer rápidamente muchos riesgos <input type="checkbox"/> Una idea inspira la siguiente <input type="checkbox"/> Los participantes no deben temer que sus ideas sean evaluadas durante la sesión			
<i>Debilidades específicas</i>	<input type="checkbox"/> No todo el mundo participa activamente en la tormenta de ideas. Algunos participantes son más callados y no les gusta hablar espontáneamente en grupo <input type="checkbox"/> Otros participantes hablan demasiado <input type="checkbox"/> Algunos participantes necesitan más tiempo para entender el tema y no pueden aportar ideas inmediatamente <input type="checkbox"/> Los resultados del brainstorming son en gran medida ideas de grupo y no necesariamente pensamientos o ideas individuales			
<i>Plazo de aplicación de las herramientas y la técnica</i>	Los debates en torno a un tema surgido de las sesiones pueden durar desde un par de horas hasta varios días.			
<i>Habilidad requerida para aplicar correctamente la herramienta/</i>	Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia
	<i>Conocimientos de la materia</i>			x
	<i>Habilidades de facilitación</i>			x

	<i>población</i>				
	<i>Ciudadano</i>			x	x
	<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>	x		x	x
<i>Fortaleza específica</i>	<input type="checkbox"/> Es un proceso creativo y dinámico. <input type="checkbox"/> Fomenta la colaboración entre grupos que tradicionalmente no trabajarían juntos en un proceso de planificación. <input type="checkbox"/> Permite explorar diferentes opciones y escenarios - Da a los diseñadores una visión de las necesidades y valores de una comunidad que de otro modo no obtendrían. <input type="checkbox"/> Da a los ciudadanos la oportunidad de participar directamente en el diseño de soluciones para su zona.				
<i>Debilidades específicas</i>	<input type="checkbox"/> Puede suscitar expectativas poco realistas sobre lo que ocurrirá al finalizar el proceso. Los facilitadores y organizadores deben tener cuidado de explicar a qué se comprometen y cuál es el alcance del cambio. <input type="checkbox"/> Puede estar dominado por expertos. <input type="checkbox"/> La gran cantidad de tiempo que requiere, lo que puede dificultar la búsqueda de suficientes participantes y significa que probablemente habrá que reembolsarles su tiempo.				
<i>Plazo de aplicación de las herramientas y la técnica</i>	La preparación de una charrette lleva mucho tiempo. Incluso la realización del taller lleva mucho tiempo -al menos unos días-, dada la continua alternancia de la sesión plenaria y los debates específicos.				
<i>Habilidad requerida para aplicar correctamente la herramienta/ técnica</i>	Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia	Avanzada
	<i>Conocimientos de la materia</i>				x
	<i>Habilidades de facilitación</i>				x
	<i>Habilidades de organización de eventos</i>				x
	<i>Capacidades de gestión de proyectos</i>			x	
	<i>Otras habilidades</i>				

PROCESO CIRCULAR

<i>Descripción de la herramienta/ técnica</i>	<p>La facilitación del proceso en círculo explora muchos aspectos de un tema, identifica áreas de acuerdo y desacuerdo y aporta puntos de vista que no se han tenido en cuenta. Crea oportunidades para que todos participen y es muy adaptable a una variedad de grupos y temas. El facilitador inicia la actividad dando a los miembros del grupo la oportunidad de presentarse brevemente, el grupo establece sus propias reglas básicas sobre cómo quieren comportarse juntos. A continuación, tiene lugar el debate; los participantes resumen los resultados más importantes de su discusión y, por último, se realiza la actividad de debriefing.</p> <p>Los principios que rigen esta técnica pueden resumirse como sigue</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Una pieza de conversación es el modo principal de regular la conversación, de modo que cada persona tiene la misma oportunidad de hablar 2) Los participantes entablan una conversación intencionada sobre los valores y un conjunto de directrices sobre cómo quieren estar juntos 3) El proceso se abre y se cierra con algún tipo de ceremonia 4) La construcción de relaciones precede y se considera igual de importante que el tratamiento de los temas difíciles. <p>Consejos para el facilitador:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Guía el proceso, ayuda a que la discusión se mantenga centrada 2. Ayuda al grupo a establecer sus reglas básicas y a respetarlas 3. Modera en caso de conflicto y desacuerdo 4. Ayuda al grupo a explorar los distintos puntos de vista de la cuestión 5. Cambia el enfoque: pasa de un orador o tema a otro 6. Ayuda a los miembros del grupo a identificar las áreas de acuerdo y
---	---

	<p>desacuerdo</p> <p>7. Aporta puntos de vista de los que no se ha hablado</p> <p>8. Enfoca y ayuda a clarificar la discusión</p> <p>9. Resume los puntos clave del debate</p>																																				
<i>Objetivo de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Elaboración de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Definición y puesta a punto de la acción (política, programa o proyecto) <input type="checkbox"/> Ejecución de la acción (política, programa o proyecto)																																				
<i>Resultados y productos de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<p>Aunque los participantes no se den cuenta al principio, los Círculos ofrecen una forma estructurada de diálogo. La idea es que podemos entablar conversaciones difíciles de forma más fructífera cuando primero alimentamos nuestros valores compartidos. Reservando un tiempo por adelantado para construir relaciones basadas en lo que tenemos en común, los Círculos crean un espacio seguro para que los participantes expresen diferentes puntos de vista y emociones fuertes. El proceso es útil tanto para la comunicación como para la toma de decisiones. Participar en los Círculos es intrínsecamente transformador, porque experimentamos el mundo desde más perspectivas que la nuestra. Basándose en diversos conocimientos y experiencias, los Círculos generan opciones y soluciones que a menudo se salen del pensamiento convencional y que a menudo van más allá de lo que una persona podría generar por sí misma.</p>																																				
<i>Nivel de participación de las partes interesadas/del público</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informar <input type="checkbox"/> Consultar <input checked="" type="checkbox"/> Involucrar <input type="checkbox"/> Colaborar <input type="checkbox"/> Empoderar																																				
<i>Participación de las partes interesadas en el proceso de aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipología de las partes interesadas</th> <th>Organizador</th> <th>Participante directo</th> <th>Beneficiarios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Instituciones públicas</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Organización sin ánimo de lucro</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Sindicatos</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Empresas y/o sus representantes</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Otros representantes de la sociedad (incluido el grupo informal o no organizado)</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Objetivo específico de la población</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Ciudadano</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>	Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios	<i>Instituciones públicas</i>	x	x		<i>Organización sin ánimo de lucro</i>	x	x	x	<i>Sindicatos</i>		x		<i>Empresas y/o sus representantes</i>	x		x	<i>Otros representantes de la sociedad (incluido el grupo informal o no organizado)</i>	x	x	x	<i>Objetivo específico de la población</i>				<i>Ciudadano</i>		x	x	<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>	x	x	x
Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios																																		
<i>Instituciones públicas</i>	x	x																																			
<i>Organización sin ánimo de lucro</i>	x	x	x																																		
<i>Sindicatos</i>		x																																			
<i>Empresas y/o sus representantes</i>	x		x																																		
<i>Otros representantes de la sociedad (incluido el grupo informal o no organizado)</i>	x	x	x																																		
<i>Objetivo específico de la población</i>																																					
<i>Ciudadano</i>		x	x																																		
<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>	x	x	x																																		
<i>Fortaleza específica</i>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Los círculos se basan en nuestros mejores valores; <input type="checkbox"/> Los círculos ayudan a los participantes a responder desde su mejor yo; <input type="checkbox"/> Los círculos construyen una comunidad; <input type="checkbox"/> Los círculos crean un espacio para escuchar profundamente y ser escuchado; <input type="checkbox"/> Los círculos generan comprensión y respeto mutuos; <input type="checkbox"/> Los círculos honran todas las voces por igual; <input type="checkbox"/> Los círculos toman decisiones por consenso; <input type="checkbox"/> Los círculos cultivan el apoyo mutuo; <input type="checkbox"/> Los círculos honran los dones, los conocimientos, los talentos y las experiencias que aporta cada participante. 																																				
<i>Debilidades específicas</i>	No detectadas																																				
<i>Plazo de aplicación de las herramientas y la técnica</i>	Al menos medio día.																																				

<i>Habilidad requerida para aplicar correctamente la herramienta/ técnica</i>	Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia	Avanzada
	Conocimientos de la materia			x	
	Habilidades de facilitación				x
	Habilidades de organización de eventos			x	
	Capacidades de gestión de proyectos			x	
	Otras habilidades				

PRESUPUESTO CIUDADANO

<i>Descripción de la herramienta/ técnica</i>	<p>"Presupuesto Ciudadano" es una innovadora herramienta en línea para mejorar las consultas presupuestarias públicas. El simulador presupuestario personalizable está a la vanguardia de la participación en línea y educa a los residentes sobre los servicios gubernamentales, las compensaciones presupuestarias y los límites del gasto público de una manera divertida, fácil de usar y dinámica. Gracias a esta herramienta es posible involucrar a un gran número de residentes en el proceso de elaboración del presupuesto público, proporcionando así a las autoridades presupuestarias una gran cantidad de información.</p> <p>Tradicionalmente, los gobiernos, las escuelas y otros organismos han celebrado reuniones públicas para solicitar opiniones sobre sus presupuestos. Sin embargo, estas reuniones públicas tienen importantes limitaciones: son costosas, la asistencia es limitada o está dominada por unas pocas personas/grupos y hay restricciones de tiempo para la participación de cada persona. El Presupuesto Ciudadano, en cambio, al aprovechar el potencial de la red, permite superar estos límites al reducir el tiempo de participación y aumentar la implicación de los ciudadanos. La herramienta también es única por la presencia de un "simulador" que permite a los usuarios apreciar los difíciles compromisos a los que debe enfrentarse un presupuesto público</p> <p>Como el Presupuesto Ciudadano es sólo una herramienta para facilitar la aplicación de los presupuestos participativos, el reclutamiento y la selección de los participantes varía de un caso a otro. El simulador del Presupuesto Ciudadano pone a los residentes en la piel de los administradores públicos mientras manipulan los números reales del presupuesto de la ciudad y ven el impacto en los servicios y en sus impuestos de forma inmediata. A través de este ejercicio de 10 minutos, los residentes profundizan en su apreciación de cómo se prestan los servicios municipales y aprenden sobre las importantes compensaciones que hacen los dirigentes de la ciudad. La ciudad recibe las propuestas de los residentes en conjunto, en un panel de control personalizado con datos disponibles en una descarga de Excel fácil de usar. Actualmente existen 3 versiones de Presupuesto Ciudadano:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La versión fiscal (en la que los residentes votan sobre cómo se gasta el dinero de sus impuestos) 2. Una consulta de proyectos de capital, como el centro recreativo o acuático, el parque, la biblioteca... 3. La versión relativa al equilibrio presupuestario entre ingresos y gastos.
<i>Objetivo de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Elaboración de la acción (política, programa o proyecto) <input type="checkbox"/> Definición y puesta a punto de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Ejecución de la acción (política, programa o proyecto)
<i>Resultados y productos de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<p>Esta herramienta permite, en teoría, poder proporcionar los elementos de información y participación necesarios para la implicación de los participantes con respecto a los 5 niveles considerados por el modelo DIALOG asumido (informar, consultar, involucrar, colaborar, empoderar). En la práctica, en los casos en los que se ha utilizado, el rendimiento reglamentario de los resultados del presupuesto participativo es problemático. Sin embargo, los resultados para la sociedad civil, aunque intangibles, parecen ser demostrables: de hecho, cada vez hay más ciudadanos que participan.</p>

<i>Nivel de participación de las partes interesadas/del público</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informar <input checked="" type="checkbox"/> Consultar <input checked="" type="checkbox"/> Involucrar <input checked="" type="checkbox"/> Colaborar <input checked="" type="checkbox"/> Empoderar																																				
<i>Participación de las partes interesadas en el proceso de aplicación de la herramienta/técnica</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipología de las partes interesadas</th> <th>Organizador</th> <th>Participante directo</th> <th>Beneficiarios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Instituciones públicas</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Organización sin ánimo de lucro</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Sindicatos</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Empresas y/o sus representantes</i></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Objetivo específico de la población</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Ciudadano</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Comunidad científica</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>	Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios	<i>Instituciones públicas</i>	x	x	x	<i>Organización sin ánimo de lucro</i>		x	x	<i>Sindicatos</i>		x	x	<i>Empresas y/o sus representantes</i>			x	<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>		x	x	<i>Objetivo específico de la población</i>		x	x	<i>Ciudadano</i>		x	x	<i>Comunidad científica</i>		x	x
Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios																																		
<i>Instituciones públicas</i>	x	x	x																																		
<i>Organización sin ánimo de lucro</i>		x	x																																		
<i>Sindicatos</i>		x	x																																		
<i>Empresas y/o sus representantes</i>			x																																		
<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>		x	x																																		
<i>Objetivo específico de la población</i>		x	x																																		
<i>Ciudadano</i>		x	x																																		
<i>Comunidad científica</i>		x	x																																		
<i>Fortaleza específica</i>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Educar: la herramienta de evaluación de impuestos permite a los residentes ver cómo se invierte el dinero de sus impuestos para que puedan entender las decisiones financieras difíciles. <input type="checkbox"/> Involucrar: con la función de equilibrio automático, los participantes pueden hacer concesiones y equilibrar su propio presupuesto, lo que le proporciona una imagen completa de las prioridades de la comunidad. <input type="checkbox"/> Inspirar: los instrumentos informáticos pueden ayudar a los ciudadanos a incluir una muestra representativa de residentes para que usted pueda reducir la polarización, crear consenso y tomar decisiones más inclusivas. 																																				
<i>Debilidades específicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Uno de los retos está relacionado con las áreas en las que los ciudadanos tendrán que intervenir y con quiénes participarán. Mientras que en algunos casos la participación de los ciudadanos puede afectar a todo el presupuesto operativo, en otros casos puede referirse únicamente a las mejoras de capital o a asignaciones de fondos específicas que pueden ser relativamente menores. La selección de participantes que representen una amplia gama de perspectivas puede evitar que la selección se perciba como amiguismo que apoya una agenda política concreta, pero esto no es fácil. <input type="checkbox"/> La participación suele requerir tiempo y esfuerzo: los ciudadanos participantes deben aprender la jerga y las reglas del gobierno; los funcionarios del gobierno deben educar a los participantes, transmitir información transparente, educar a los participantes y supervisar los resultados. <input type="checkbox"/> La actitud de los funcionarios es crucial. Los administradores profesionales pueden resistirse a la participación ciudadana en áreas técnicas y complejas como el presupuesto, y los funcionarios pueden creer que una mayor aportación aumenta la dificultad de asegurar sus recomendaciones. <input type="checkbox"/> Las aportaciones de los ciudadanos en la elaboración del presupuesto pueden crear o exacerbar las tensiones sobre la asignación de recursos que pueden existir entre los ciudadanos y los funcionarios elegidos, los ciudadanos y los expertos fiscales/técnicos, y los ciudadanos y los grupos de interés/partidos políticos. <input type="checkbox"/> Existen muchos métodos para que los ciudadanos participen en la toma de decisiones presupuestarias, pero ningún método es ideal y pocos están institucionalizados. En todos estos métodos, los propósitos rara vez se articulan, las expectativas varían y es difícil medir el coste de la participación y la idoneidad de los resultados. 																																				
<i>Plazo de aplicación de las herramientas y la técnica</i>	La duración puede variar en función de las opciones de la administración en cuanto al uso real de esta herramienta. En cualquier caso, por un lado hay que tener en cuenta las semanas necesarias para construir la herramienta informática, y por otro lado son necesarios los días/semanas que se ponen a disposición de los ciudadanos para que puedan hacer una propuesta informada.																																				
<i>Habilidad</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Habilidades</th> <th>No</th> <th>Básica</th> <th>Intermedia</th> <th>Avanzada</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Habilidades	No	Básica	Intermedia	Avanzada																															
Habilidades	No	Básica	Intermedia	Avanzada																																	

<i>requerida para aplicar correctamente la herramienta/ técnica</i>		necesaria			
	<i>Conocimientos de la materia</i>				x
	<i>Habilidades de facilitación</i>		x		
	<i>Habilidades de organización de eventos</i>			x	
	<i>Capacidades de gestión de proyectos</i>			x	
	<i>Otras habilidades</i>				

ASAMBLEA DE CIUDADANOS

<i>Descripción de la herramienta/ técnica</i>	<p>Con Asamblea de ciudadanos nos referimos a una forma de gestionar un grupo de ciudadanos reunidos para deliberar sobre uno o varios temas de importancia local, regional o nacional. El objetivo es evaluar las opciones y formular recomendaciones sin ninguna influencia por parte de los responsables públicos y los políticos, actuando a través del compromiso de una selección representativa del público debidamente formada en el tema tratado. En términos operativos, una asamblea de ciudadanos suele tener cuatro fases: una fase de selección; una fase de aprendizaje; una fase de audiencias públicas o de consulta; y una fase de deliberación. Al final de este proceso, se elabora un informe con recomendaciones que se presenta a los responsables políticos o se presenta a los ciudadanos para que lo compartan mediante una consulta directa de tipo referéndum. Para la aplicación de este método, es necesario contar con un gestor, apoyado por un secretario técnico, con tareas de organización y gestión del proceso. Ambos suelen ser nombrados por la autoridad que crea la asamblea. Deben ser independientes de la autoridad encargada de la puesta en marcha. El método puede requerir bastantes recursos. El calendario de cada fase depende de una serie de factores, por ejemplo, el tema, el número de oportunidades de participación de los ciudadanos ajenos a la asamblea y el tiempo que se espera que los participantes inviertan en el proceso. Los procesos suelen durar alrededor de un año y la selección suele ser la fase más larga. En las asambleas de ciudadanos pueden participar cientos de personas. Sin embargo, en la mayoría de los casos los miembros oscilan entre 100 y 160 participantes. En las asambleas más grandes puede ser más difícil garantizar una representación amplia e igualitaria entre los participantes. Las asambleas de ciudadanos suelen intentar crear un mini público representativo de una población más amplia. Esto se consigue a veces mediante una selección aleatoria del censo electoral. A continuación, los miembros se seleccionan de un conjunto de encuestados mediante un muestreo estratificado basado en diversas variables, generalmente de carácter demográfico, como el sexo, la edad, el grupo étnico, etc. A menudo se hace un esfuerzo especial para garantizar que los grupos habitualmente marginados no queden excluidos. Una parte central de un proceso de asamblea ciudadana es la fase de aprendizaje. Los participantes suelen recibir material didáctico que les introduce en el tema a debatir antes de que comience la asamblea. A continuación, hay una serie de talleres diseñados y dirigidos por especialistas en participación. Aquí es probable que los participantes escuchen a "expertos" relacionados con el tema, como académicos, partes interesadas y responsables políticos. Se espera que los participantes deliberen y desarrollen sus propias ideas a lo largo de este proceso. Las ideas de estas conversaciones más amplias pueden ser incorporadas al proceso de la asamblea. Las reuniones de la asamblea se transmiten cada vez más por Internet. La fase de deliberación de la asamblea implica que los miembros lleguen a algunas conclusiones sobre lo que han aprendido a través del proceso de asamblea. La mayoría de las asambleas grandes lo hacen mediante sistemas de votación, pero las asambleas más pequeñas pueden utilizar la toma de decisiones por conferencia de consenso. Los resultados de la asamblea suelen presentarse a la autoridad encargada o a otro organismo público de elaboración de políticas para que los considere y responda. La naturaleza de esta respuesta dependerá del objetivo y el alcance de la asamblea.</p>
<i>Objetivo de la aplicación de la herramienta/</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Elaboración de la acción (política, programa o proyecto) <input type="checkbox"/> Definición y puesta a punto de la acción (política, programa o proyecto) <input type="checkbox"/> Ejecución de la acción (política, programa o proyecto)

<i>técnica</i>																																					
<i>Resultados y productos de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	Lo que se consiga y se produzca dependerá en gran medida del alcance o las competencias de la asamblea ciudadana. Esto se puede definir en un memorando de acuerdo entre los comisarios, los responsables políticos y los miembros de la asamblea ciudadana antes de que comience la asamblea. Por lo general, los miembros de una asamblea ciudadana elaborarán un informe formal sobre los resultados o un conjunto de recomendaciones.																																				
<i>Nivel de participación de las partes interesadas/del público</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informar <input checked="" type="checkbox"/> Consultar <input checked="" type="checkbox"/> Involucrar <input type="checkbox"/> Colaborar <input type="checkbox"/> Empoderar																																				
<i>Participación de las partes interesadas en el proceso de aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipología de las partes interesadas</th> <th>Organizador</th> <th>Participante directo</th> <th>Beneficiarios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Instituciones públicas</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Organización sin ánimo de lucro</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Sindicatos</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Empresas y/o sus representantes</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Objetivo específico de la población</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Ciudadano</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios	<i>Instituciones públicas</i>		x	x	<i>Organización sin ánimo de lucro</i>				<i>Sindicatos</i>				<i>Empresas y/o sus representantes</i>		x	x	<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>		x	x	<i>Objetivo específico de la población</i>		x	x	<i>Ciudadano</i>		x	x	<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>	x		
Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios																																		
<i>Instituciones públicas</i>		x	x																																		
<i>Organización sin ánimo de lucro</i>																																					
<i>Sindicatos</i>																																					
<i>Empresas y/o sus representantes</i>		x	x																																		
<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>		x	x																																		
<i>Objetivo específico de la población</i>		x	x																																		
<i>Ciudadano</i>		x	x																																		
<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>	x																																				
<i>Fortaleza específica</i>	<input type="checkbox"/> Pueden aportar diversas perspectivas sobre problemas complejos <input type="checkbox"/> Alto perfil y a menudo estrechamente vinculado a los procesos de elaboración de políticas <input type="checkbox"/> La fase de aprendizaje puede cambiar las perspectivas o el comportamiento de los participantes <input type="checkbox"/> Conseguir apoyo para temas controvertidos, por ejemplo, las energías renovables <input type="checkbox"/> Una mayor transparencia en la elaboración de políticas podría aumentar la confianza en los responsables políticos <input type="checkbox"/> Aumento de las habilidades y conocimientos de los participantes.																																				
<i>Debilidades específicas</i>	<input type="checkbox"/> Procesos muy intensivos y exigentes en recursos <input type="checkbox"/> A veces, las asambleas no producen resultados significativos. <input type="checkbox"/> Algunas asambleas pueden parecer simbólicas o un "lavado de cara a la participación", en el que los ciudadanos no tienen una voz real y el evento es más bien una buena publicidad o un ejercicio de participación ciudadana. <input type="checkbox"/> Por lo general, se trata de un compromiso único. <input type="checkbox"/> Puede ser costoso.																																				
<i>Plazo de aplicación de las herramientas y la técnica</i>	La organización de una asamblea ciudadana puede llevar más meses (entre 3 y 9 meses). El reclutamiento suele ser lo que más tiempo lleva. La asamblea ciudadana propiamente dicha puede durar varios meses o repetirse durante un periodo más largo.																																				
<i>Habilidad requerida para aplicar correctamente la herramienta/ técnica</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Habilidades</th> <th>No necesaria</th> <th>Básica</th> <th>Intermedia</th> <th>Avanzada</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Conocimientos de la materia</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Habilidades de facilitación</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Habilidades de organización de eventos</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Capacidades de gestión de proyectos</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Otras habilidades</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia	Avanzada	<i>Conocimientos de la materia</i>				x	<i>Habilidades de facilitación</i>				x	<i>Habilidades de organización de eventos</i>			x		<i>Capacidades de gestión de proyectos</i>			x		<i>Otras habilidades</i>										
Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia	Avanzada																																	
<i>Conocimientos de la materia</i>				x																																	
<i>Habilidades de facilitación</i>				x																																	
<i>Habilidades de organización de eventos</i>			x																																		
<i>Capacidades de gestión de proyectos</i>			x																																		
<i>Otras habilidades</i>																																					

CUMBRE DE CIUDADANOS

<p><i>Descripción de la herramienta/ técnica</i></p>	<p>La cumbre ciudadana es un método para conocer las actitudes de los ciudadanos sobre las prioridades políticas y las posibles líneas de actuación proporcionadas con conocimiento de causa. El objetivo del método es proporcionar asesoramiento e inspiración para el proceso de toma de decisiones políticas. Esta cumbre puede proporcionar una indicación clara sobre las actitudes de los ciudadanos, lo que implica cierto grado de compromiso por parte de los responsables políticos.</p> <p>La cumbre ciudadana es una reunión pública deliberativa a gran escala (normalmente entre 100-5.000 personas). Combina las deliberaciones cara a cara en grupos a pequeña escala con el impacto de la toma de decisiones colectivas de un gran grupo a través de la votación. Una parte importante de la aplicación del método es el uso de tecnologías de la comunicación como el voto electrónico, los mensajes de texto y las encuestas en línea para facilitar los debates.</p> <p>Los participantes son ciudadanos de a pie interesados en los temas, decisiones y prioridades que se van a debatir. Se presta especial atención a garantizar la implicación de los participantes más representativos (por ejemplo, por edad, sexo y ocupación) de la población afectada por la medida. Cuando el objetivo es identificar la actitud de un grupo determinado, los participantes pueden ser seleccionados según criterios temáticos más específicos.</p> <p>Normalmente, los organizadores invitan a una serie de ponentes, que pueden ser políticos, partes interesadas o expertos. Las presentaciones adoptan la forma de puntos de vista opuestos o un orador expresa los puntos de vista opuestos. Su tarea consiste en presentar los temas de la cumbre y las posibles líneas de actuación, que se someterán a votación. La Cumbre Ciudadana se divide en temas. Los temas que se examinan se discuten y se votan de uno en uno. A cada tema se le asigna un total de 45 minutos. Las sesiones se organizan de la siguiente manera: un orador/videoclip hace una presentación de unos 10 minutos sobre el primer tema (la presentación también puede tocar 5 líneas de acción predeterminadas y sus posibles consecuencias). A continuación hay un debate de 30 minutos sobre el primer tema en las mesas. Los ciudadanos se dividen en pequeños grupos de 7-8 personas dirigidos por un facilitador. En cada grupo hay un responsable político, no en su papel habitual de político, sino como moderador de la mesa.</p> <p>Es importante garantizar que todos tengan la oportunidad de dar a conocer sus opiniones. Tras el debate, se votan las líneas de actuación. Los participantes eligen su prioridad mediante una votación electrónica. Los resultados aparecen en una gran pantalla que puede ser vista por todos. La cumbre ciudadana también puede incluir la recogida de ideas de los participantes y debates más cualitativos. En este caso, debe haber un reportero en cada mesa que anote los comentarios e ideas de la misma. Además, los últimos 5 minutos de cada sesión de debate pueden utilizarse para recoger las ideas de los participantes en los grupos. Estas ideas y comentarios pueden ser utilizados por un comentarista que, mientras se discuten los resultados de la votación, puede comentar las ideas que se han recogido de las distintas mesas. El resultado de la cumbre ciudadana es una lista priorizada de visiones y posibles líneas de actuación dentro del área determinada. Esto da a los políticos una idea de las prioridades de los ciudadanos, por lo que las decisiones políticas pueden basarse en los deseos de los ciudadanos y lograr una mayor aceptación y anclaje.</p>
<p><i>Objetivo de la aplicación de la herramienta/ técnica</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Elaboración de la acción (política, programa o proyecto) <input type="checkbox"/> Definición y puesta a punto de la acción (política, programa o proyecto) <input type="checkbox"/> Ejecución de la acción (política, programa o proyecto)</p>
<p><i>Resultados y productos de la aplicación de la herramienta/ técnica</i></p>	<p>Los principales resultados de la realización de las cumbres ciudadanas son</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lista de visiones ciudadanas priorizadas para informar a los políticos sobre las actitudes de los ciudadanos en el área respectiva; - Lista priorizada de posibles líneas de actuación en un área determinada; - Ideas de los ciudadanos y comentarios importantes relacionados con el tema de debate.
<p><i>Nivel de participación de las partes interesadas/del público</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Informar <input checked="" type="checkbox"/> Consultar <input type="checkbox"/> Involucrar <input type="checkbox"/> Colaborar <input type="checkbox"/> Empoderar</p>

<i>Participación de las partes interesadas en el proceso de aplicación de la herramienta/ técnica</i>	Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios	
	<i>Instituciones públicas</i>	x		x	
	<i>Organización sin ánimo de lucro</i>			x	
	<i>Sindicatos</i>				
	<i>Empresas y/o sus representantes</i>				
	<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>	x		x	
	<i>Objetivo específico de la población</i>		x		
	<i>Ciudadano</i>		x		
	<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>	x		x	
<i>Fortaleza específica</i>	<input type="checkbox"/> Reúne a muchos ciudadanos, lo que aumenta la representatividad de los resultados <input type="checkbox"/> Implicar a un gran número de participantes en un diálogo significativo <input type="checkbox"/> Registrar un gran número de debates y opiniones al mismo tiempo a través de la tecnología de las comunicaciones <input type="checkbox"/> Los participantes pueden encontrar el evento inspirador <input type="checkbox"/> El tema en cuestión puede ser objeto de atención si el evento atrae la atención de los medios de comunicación <input type="checkbox"/> Participación directa de los responsables políticos.				
<i>Debilidades específicas</i>	<input type="checkbox"/> Costes elevados <input type="checkbox"/> Requiere: mucho tiempo del personal y planificación; habilidades específicas avanzadas, como el manejo de tecnología avanzada <input type="checkbox"/> Los buenos resultados requieren un grupo muy diverso de participantes <input type="checkbox"/> Depende de la tecnología, por lo que podrían quedar excluidos los grupos analfabetos en el ámbito digital.				
<i>Plazo de aplicación de las herramientas y la técnica</i>	Suele ser un evento de un día de duración. La preparación varía en función del tiempo y los recursos humanos dedicados, así como del nivel de experiencia del personal organizador.				
<i>Habilidad requerida para aplicar correctamente la herramienta/ técnica</i>	Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia	Avanzado
	<i>Conocimientos de la materia</i>				x
	<i>Habilidades de facilitación</i>				x
	<i>Habilidades de organización de eventos</i>				x
	<i>Capacidades de gestión de proyectos</i>				x
	<i>Otras habilidades</i>				

MODELO DE NEGOCIO COLABORATIVO

<i>Descripción de la herramienta/ técnica</i>	<p>El Modelo de Negocio Colaborativo (CBM, por sus siglas en inglés) es un proyecto de innovación abierta desarrollado a nivel académico con el objetivo de establecer una red colaborativa de partes interesadas (generalmente representadas por: estudiantes; organismos escolares, de formación o universitarios y de investigación; empresas; instituciones públicas locales; representantes de la sociedad civil) como fuente de innovación. Por lo tanto, el modelo se centra en la maximización de las potencialidades y capacidades del ecosistema de innovación haciendo partícipes a las diferentes partes interesadas del proceso de creación de ideas y de decisión. En una colaboración mutua, la red de partes interesadas desarrolla un modelo de negocio que añade valor a cada una de las partes implicadas en él.</p> <p>El objetivo principal de los modelos de innovación tradicionales se basa en la red de</p>
---	--

	<p>innovación dentro de una empresa que es responsable de la creación de una estructura que promueve la innovación o la cooperación con otra empresa. Este modelo va más allá de las características comunes y se concentra en la colaboración con redes externas como recurso innovador. En este sentido, modifica la estructura del enfoque tradicional (bottom-up) en una gobernanza ascendente capaz de crear no sólo ideas innovadoras, sino también de crecer y prosperar. El modelo ofrece diferentes niveles de colaboración, cada uno de ellos con el objetivo de reducir la brecha entre los grupos implicados y proporcionar un entorno abierto que favorezca la solución de problemas de alta calidad y la creación de nuevas ideas. Al mismo tiempo, las partes interesadas ofrecen un modelo de negocio basado en la diversidad y en la colaboración mutua entre todos aquellos usuarios que muestren interés por el peculiar sector industrial. El modelo de colaboración varía en función del número de participantes, desde 50 hasta 500 personas implicadas, y tiene una duración de 3 a 16 minutos para proporcionar un nuevo producto.</p> <p>El modelo se desarrolla en 3 fases</p> <p>1. Fase de modelo de negocio precolaborativo: se concentra en el desarrollo y en el trabajo con un grupo directivo conjunto que decide el objetivo principal de la plataforma CMB y gestiona logísticamente durante las siguientes fases. El grupo directivo conjunto está formado por representantes de la universidad, de la industria y de la sociedad civil. Deciden sobre el modelo de negocio específico relacionado con el sector, sobre las principales características de la plataforma innovadora -del modelo de negocio colaborativo-. Durante esta fase, el facilitador identifica una serie de problemas preliminares a los que se va a enfrentar durante la puesta en marcha de la plataforma; analiza los requisitos; decide las herramientas y técnicas de creación de comunidad que se van a emplear, así como los eventos inclusivos para los usuarios finales; realiza un análisis de la retroalimentación. Esta fase dura hasta 3 meses y en ella participan hasta 20 representantes de los grupos implicados.</p> <p>2. Fase de implementación del modelo de negocio colaborativo: es la fase principal del proceso en la que todas las partes llevan a cabo acciones sobre la base de lo ya establecido. Se compone de talleres, eventos, reuniones donde las partes interesadas colaboran para el diseño del modelo de negocio. Esta fase tiene 5 sub-pasos. El objetivo principal es evaluar las necesidades de los participantes, entrevistar a los grupos interesados, dar recomendaciones, identificar la orientación específica de la colaboración y el diseño del modelo, así como crear estrategias de implementación. Posteriormente, las partes interesadas colaboran para llevar a cabo las fases identificadas y en la fase final desarrollar un modelo de negocio colaborativo integrado.</p> <p>3. Fase posterior al modelo de negocio colaborativo-difusión y sostenibilidad: informa de todas las experiencias, fortalezas y debilidades, pero también de los retos, oportunidades y ofrece una perspectiva transnacional de las soluciones dadas. Incluye la redacción de materiales, otras actividades de difusión que estarán abiertas al público y fomentarán aún más la participación de los ciudadanos.</p>																
<i>Objetivo de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Elaboración de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Definición y puesta a punto de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Ejecución de la acción (política, programa o proyecto)																
<i>Resultados y productos de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	El modelo propuesto es una plataforma desarrollada por personal de la universidad y proporciona una herramienta que pone en contacto a los estudiantes, la industria y los ciudadanos con el fin de realizar soluciones innovadoras para los problemas de la vida real en el ámbito específico del sector.																
<i>Nivel de participación de las partes interesadas/del público</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informar <input checked="" type="checkbox"/> Consultar <input checked="" type="checkbox"/> Involucrar <input checked="" type="checkbox"/> Colaborar <input type="checkbox"/> Empoderar																
<i>Participación de las partes interesadas en el proceso de aplicación de la herramienta/</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="403 1901 831 1966">Tipología de las partes interesadas</th> <th data-bbox="831 1901 1029 1966">Organizador</th> <th data-bbox="1029 1901 1217 1966">Participante directo</th> <th data-bbox="1217 1901 1441 1966">Beneficiarios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="403 1966 831 2002"><i>Instituciones públicas</i></td> <td data-bbox="831 1966 1029 2002"></td> <td data-bbox="1029 1966 1217 2002">x</td> <td data-bbox="1217 1966 1441 2002">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="403 2002 831 2038"><i>Organización sin ánimo de lucro</i></td> <td data-bbox="831 2002 1029 2038"></td> <td data-bbox="1029 2002 1217 2038">x</td> <td data-bbox="1217 2002 1441 2038">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="403 2038 831 2078"><i>Sindicatos</i></td> <td data-bbox="831 2038 1029 2078"></td> <td data-bbox="1029 2038 1217 2078"></td> <td data-bbox="1217 2038 1441 2078"></td> </tr> </tbody> </table>	Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios	<i>Instituciones públicas</i>		x	x	<i>Organización sin ánimo de lucro</i>		x	x	<i>Sindicatos</i>			
Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios														
<i>Instituciones públicas</i>		x	x														
<i>Organización sin ánimo de lucro</i>		x	x														
<i>Sindicatos</i>																	

<i>técnica</i>	<i>Empresas y/o sus representantes</i>			X	X
	<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>			X	
	<i>Objetivo específico de la población</i>			X	X
	<i>Ciudadano</i>			X	X
	<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>	X		X	
<i>Fortaleza específica</i>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Fomentar la aportación de una amplia variedad de participantes utilizando las redes de la Cuádruple Hélice como canal (de la aportación) <input type="checkbox"/> Desarrollar modelos de negocio viables e ideas potenciales con medidas prácticas para desarrollar proyectos exitosos basados en la contribución de la red de colaboradores que incluya también a los ciudadanos en el proceso de decisión <input type="checkbox"/> Aumentar el entendimiento mutuo entre las partes implicadas y resolver situaciones de impasse durante la fase de implementación, pero garantizando el entorno para la sostenibilidad de los resultados <input type="checkbox"/> Añadir valor al producto o servicio final teniendo en cuenta la peculiaridad de todas las partes implicadas 				
<i>Plazo de aplicación de las herramientas y la técnica</i>	<p>La duración de la CBM depende de diferentes factores, entre ellos: la disponibilidad de tiempo del personal industrial y académico; el manejo de las habilidades del personal involucrado; los recursos financieros disponibles; la disponibilidad de herramientas para alcanzar el objetivo; etc. En este sentido, el modelo puede durar 16 meses para su aplicación. La duración mínima es de unos 6 meses. En concreto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La fase previa al modelo de negocio colaborativo dura hasta 3 meses - La fase de implementación puede durar hasta 9 meses - La fase post-modelo de negocio colaborativo dura hasta 4 meses. 				
<i>Habilidad requerida para aplicar correctamente la herramienta/ técnica</i>	Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia	Avanzada
	<i>Conocimientos de la materia</i>				X
	<i>Habilidades de facilitación</i>				X
	<i>Habilidades de organización de eventos</i>				X
	<i>Capacidades de gestión de proyectos</i>			X	
	<i>Otras habilidades</i>				

CROWD WISE

<i>Descripción de la herramienta/ técnica</i>	<p>Crowd Wise es un método participativo cuyo objetivo es fomentar las decisiones basadas en el consenso en diversos contextos, por ejemplo: el establecimiento de prioridades políticas, la asignación de presupuestos organizativos y las consultas. Sus resultados tienen más probabilidades de contar con el apoyo de los participantes, ya que el consenso surge por etapas mediante una combinación de debate y votación sobre un conjunto de opciones previamente formadas.</p> <p>Una parte importante de la preparación del método es plantear una pregunta adecuada. La pregunta debe ser abierta y debe sugerir la necesidad de formular opciones. También es crucial encontrar ponentes relevantes. Se trata de expertos en el tema que se discute. Normalmente, un orador presenta una de las opciones desarrolladas.</p> <p>Las etapas del desarrollo del consenso son las siguientes</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Desarrollar una serie de opciones a la pregunta que reflejen las opiniones de los participantes. Las opciones pueden ser desarrolladas por los participantes, o bien ser elegidas de antemano pero adaptadas de forma que reflejen los valores e intereses de los participantes. Los oradores presentan las diferentes opciones y, normalmente, un orador presenta una opción; 2) Debate: Los participantes se dividen en pequeños grupos. Los debates tienen como objetivo adaptar las opciones para lograr un consenso. A veces las opciones
---	--

	<p>originales se fusionan para formular una nueva opción. El papel de los ponentes no consiste en permanecer en el panel y responder a las respuestas de los participantes, sino en comprometerse con ellos y ayudarles a mejorar las opciones. Sin embargo, antes de discutir cómo se pueden adaptar las opciones originales, se puede añadir al programa una sesión en la que pequeños grupos discutan cada opción por separado (un grupo discute una opción). A continuación, cada grupo presenta en el plenario la opción que ha debatido. Esto se hace para que los participantes comprendan mejor las opciones presentadas. A continuación, se discute cómo se pueden adaptar las opciones. Esta fase del método puede variar en tiempo, pero suele durar entre 50 min y 1h y 30 min;</p> <p>3) Votación de las opciones mediante "votación por consenso"/"votación por preferencia". Se invita a los participantes a clasificar las opciones adaptadas por orden de preferencia dando mayor número de puntos a las opciones que prefieren;</p> <p>4) Recuento de votos: En el recuento se tiene en cuenta el conjunto de preferencias de cada uno (puntos otorgados a cada opción). Cuanto mayor sea el número de puntos obtenidos por la opción más votada, mayor será el grado de consenso. Uno de los principales objetivos del método es ayudar a los participantes a encontrar un terreno común, reduciendo así la polarización de opiniones en el grupo. No se vota en contra de las opciones. Los participantes votan por todas las opciones, asignando un número diferente de puntos a cada una de ellas. De este modo, se incentiva a los participantes a comprometerse con los demás, para entender cómo pueden hacer que su opción preferida sea más atractiva para los demás. En el método puede participar un número de participantes que va de 15 a 1.000, en función de los objetivos específicos de la iniciativa.</p>																																				
<i>Objetivo de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Elaboración de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Definición y puesta a punto de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Ejecución de la acción (política, programa o proyecto)																																				
<i>Resultados y productos de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	El método puede utilizarse en diversos contextos, como la planificación urbana, la elaboración de políticas y el desarrollo organizativo. Así, los resultados varían en función de los objetivos específicos y del contexto de aplicación del método. Sin embargo, el principal resultado del método es acercarse o alcanzar un consenso sobre una determinada cuestión y desarrollar opciones/soluciones que funcionen para la mayoría de los participantes.																																				
<i>Nivel de participación de las partes interesadas/del público</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informar <input checked="" type="checkbox"/> Consultar <input checked="" type="checkbox"/> Involucrar <input type="checkbox"/> Colaborar <input type="checkbox"/> Empoderar																																				
<i>Participación de las partes interesadas en el proceso de aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipología de las partes interesadas</th> <th>Organizador</th> <th>Participante directo</th> <th>Beneficiarios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Instituciones públicas</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Organización sin ánimo de lucro</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Sindicatos</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Empresas y/o sus representantes</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Objetivo específico de la población</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Ciudadano</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios	<i>Instituciones públicas</i>	x		x	<i>Organización sin ánimo de lucro</i>	x		x	<i>Sindicatos</i>		x		<i>Empresas y/o sus representantes</i>		x		<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>	x		x	<i>Objetivo específico de la población</i>		x		<i>Ciudadano</i>		x		<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>		x	
Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios																																		
<i>Instituciones públicas</i>	x		x																																		
<i>Organización sin ánimo de lucro</i>	x		x																																		
<i>Sindicatos</i>		x																																			
<i>Empresas y/o sus representantes</i>		x																																			
<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>	x		x																																		
<i>Objetivo específico de la población</i>		x																																			
<i>Ciudadano</i>		x																																			
<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>		x																																			
<i>Fortaleza específica</i>	<input type="checkbox"/> El método puede superar la polarización de opiniones; <input type="checkbox"/> Permite encontrar decisiones que funcionen para la mayoría de los participantes; <input type="checkbox"/> Anima a las personas a intentar comprender mejor las posiciones de los demás.																																				
<i>Debilidades</i>	No detectadas																																				

<i>específicas</i>																															
<i>Plazo de aplicación de las herramientas y la técnica</i>	La duración del método suele ser de 2,5-3 horas. Si se necesita más interacción entre los participantes, puede organizarse en más sesiones durante un periodo de tiempo más largo. La introducción, las presentaciones de los ponentes, las votaciones y la presentación de los resultados requieren más o menos un tiempo fijo. Lo que varía es la duración de los debates (de 50 minutos a 1 hora y media).																														
<i>Habilidad requerida para aplicar correctamente la herramienta/ técnica</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Habilidades</th> <th>No necesaria</th> <th>Básica</th> <th>Intermedia</th> <th>Avanzada</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Conocimientos de la materia</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Habilidades de facilitación</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Habilidades de organización de eventos</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Capacidades de gestión de proyectos</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Otras habilidades</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia	Avanzada	<i>Conocimientos de la materia</i>				x	<i>Habilidades de facilitación</i>			x		<i>Habilidades de organización de eventos</i>			x		<i>Capacidades de gestión de proyectos</i>			x		<i>Otras habilidades</i>				
Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia	Avanzada																											
<i>Conocimientos de la materia</i>				x																											
<i>Habilidades de facilitación</i>			x																												
<i>Habilidades de organización de eventos</i>			x																												
<i>Capacidades de gestión de proyectos</i>			x																												
<i>Otras habilidades</i>																															

CROWDSOURCING ONLINE

<i>Descripción de la herramienta/ técnica</i>	<p>Crowdsourcing - La participación en línea de los ciudadanos representa una herramienta de ciber democracia que les permite ser incluidos en el proceso de co-diseño de la decisión de diferentes maneras. Este método consiste esencialmente en una invitación abierta a cada uno de los ciudadanos dispuestos a participar en una cuestión concreta a través de una plataforma online gratuita. Hay 5 tipos de crowdsourcing que las autoridades utilizan para alinear sus políticas con las necesidades e intereses de los ciudadanos: crowdsourcing de opiniones, de ideas, de financiación, de acciones y de datos.</p> <p>La participación en línea de los ciudadanos tiene como objetivo mejorar el proceso de toma de decisiones desarrollando mejores políticas, estableciendo la confianza, ganando la aceptación de las políticas y compartiendo la responsabilidad de la elaboración de las mismas. Además, el compromiso público mejora la participación de los grupos marginales o vulnerables.</p> <p>La duración de la aplicación depende de la complejidad del sistema de participación en línea, de los recursos humanos implicados y de los posibles límites (jurídicos, técnicos, financieros, etc.). También requiere un nivel importante de conocimientos de TIC, jurídicos y comunicativos.</p> <p>En un sentido amplio, el crowdsourcing puede llevarse a cabo en todas las fases del proceso: identificación de problemas, análisis, desarrollo/mejora de soluciones, implementación y evaluación. Sin embargo, la colaboración bidireccional entre gobierno y ciudadanos es de gran importancia en las siguientes fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● establecimiento de la agenda: la participación activa permite a los ciudadanos identificar posibles problemas; ● análisis: recogida de pruebas y análisis del conocimiento de los ciudadanos, definición de los retos y de las oportunidades vinculadas a una agenda; ● seguimiento de la política: permite a los ciudadanos expresar su punto de vista sobre la política actual y sugerir cambios. <p>Mientras que algunas fuentes recientes sugieren que los ciudadanos deberían participar en todo el ciclo de vida de las decisiones (definición del problema, recopilación de información, establecimiento de criterios de decisión, desarrollo de alternativas, evaluación de alternativas, toma de decisiones, implementación y evaluación), otras fuentes afirman que el crowdsourcing debería utilizarse en aquellas fases en las que las decisiones aún deben tomarse teniendo en cuenta las aportaciones de las partes interesadas, es decir, la recopilación de información para las decisiones estratégicas.</p> <p>Existen numerosos y buenos ejemplos en todo el mundo sobre la aplicación de los métodos, como es el caso de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Lieja, Bélgica: #RéinventionsLiège. La ciudad de Lieja (Bélgica) cuenta con una plataforma CitizenLab que ha llegado al 15% de los ciudadanos de la ciudad, ha recogido 1000 propuestas y 95000 votos. ● Reikiavik, isla: Betri Reykjavik. 'Better Reykjavik' es una plataforma online que combina la democracia deliberativa con la democracia participativa y ofrece a los
---	--

	<p>ciudadanos un espacio donde pueden sugerir, debatir y votar decisiones presupuestarias u otros proyectos europeos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ámsterdam, Holanda: Amsterdam Smart City. Amsterdam Smart City trabaja con empresas, gobiernos, instituciones científicas y ciudadanos para mejorar la calidad de vida de la ciudad, invitando a las partes a presentar y desarrollar soluciones innovadoras para los retos urbanos. ● Melbourne, Australia: FutureMelbourne. El wiki website (lanzado en 2008) anima a los ciudadanos a compartir ideas y modificar el borrador del proyecto Future Melbourne. ● Medellín, Colombia: MiMedellín. Sitio web de crowdsourcing del municipio que invita a los ciudadanos a presentar soluciones urbanas. 																																				
<i>Objetivo de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Elaboración de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Definición y puesta a punto de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Ejecución de la acción (política, programa o proyecto)																																				
<i>Resultados y productos de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<p>El crowdsourcing puede utilizarse para diferentes fines: desde sistemas internos y cerrados (por ejemplo, empresas) hasta problemas a nivel internacional con acceso abierto.</p> <p>Gracias al compromiso en línea de los ciudadanos, el crowdsourcing puede utilizarse para la recogida de opiniones (no) estructuradas en diferentes campos temáticos que se enfrentan a cuestiones públicas (infraestructuras, energía, movilidad, vida, normativa, etc.).</p> <p>Este método de participación en línea tiende a llegar al mayor número de ciudadanos, en particular a aquellos que tienen más ganas de participar y que podrían verse fuertemente influenciados por las decisiones resultantes. El objetivo es integrar las opiniones recogidas en las normativas, políticas o actividades planificadas. Para maximizar la participación de las partes interesadas, el facilitador tiene que definir claramente el tema de la sesión de trabajo explicando por qué es importante y qué puede modificarse con la interacción de los ciudadanos.</p>																																				
<i>Nivel de participación de las partes interesadas/del público</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informar <input checked="" type="checkbox"/> Consultar <input checked="" type="checkbox"/> Involucrar <input checked="" type="checkbox"/> Colaborar <input type="checkbox"/> Empoderar																																				
<i>Participación de las partes interesadas en el proceso de aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipología de las partes interesadas</th> <th>Organizador</th> <th>Participante directo</th> <th>Beneficiarios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Instituciones públicas</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Organización sin ánimo de lucro</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Sindicatos</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Empresas y/o sus representantes</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Objetivo específico de la población</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Ciudadano</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>	Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios	<i>Instituciones públicas</i>	x	x	x	<i>Organización sin ánimo de lucro</i>		x	x	<i>Sindicatos</i>				<i>Empresas y/o sus representantes</i>	x	x	x	<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>	x	x	x	<i>Objetivo específico de la población</i>		x	x	<i>Ciudadano</i>		x	x	<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>		x	x
Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios																																		
<i>Instituciones públicas</i>	x	x	x																																		
<i>Organización sin ánimo de lucro</i>		x	x																																		
<i>Sindicatos</i>																																					
<i>Empresas y/o sus representantes</i>	x	x	x																																		
<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>	x	x	x																																		
<i>Objetivo específico de la población</i>		x	x																																		
<i>Ciudadano</i>		x	x																																		
<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>		x	x																																		
<i>Fortaleza específica</i>	El crowdsourcing permite acceder a un amplio abanico de recursos capaces de satisfacer diferentes necesidades y tiene una gran variedad de temas en los que se puede utilizar																																				
<i>Debilidades específicas</i>	<ol style="list-style-type: none"> 4. El crowdsourcing puede ser difícil de gestionar y abrir la puerta a grupos de presión organizados; 5. Puede ser difícil aplicar el crowdsourcing a tareas complicadas, debido a diversos factores como que los objetivos deben especificarse de forma exhaustiva y completa 																																				
<i>Plazo de aplicación de las</i>	Depende del tema de la aplicación																																				

<i>herramientas y la técnica</i>					
<i>Habilidad requerida para aplicar correctamente la herramienta/ técnica</i>	Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia	Avanzada
	<i>Conocimientos de la materia</i>			X	
	<i>Habilidades de facilitación</i>			X	
	<i>Habilidades de organización de eventos</i>			X	
	<i>Capacidades de gestión de proyectos</i>			X	
	<i>Otras habilidades</i>				X

MÉTODO DELPHI

<i>Descripción de la herramienta/ técnica</i>	<p>El método Delphi es un método de encuesta con múltiples iteraciones que permite refinar de forma anónima y sistemática la opinión de los expertos con el objetivo de llegar a una posición combinada o consensuada. Su objetivo es generar un debate y permitir que se emita un juicio sobre un tema concreto para poder tomar decisiones políticas que puedan pretender representar los deseos y opiniones de un grupo determinado. Hay cuatro rasgos que caracterizan el método Delphi y lo distinguen de otros procesos de toma de decisiones en grupo. Son el anonimato, la iteración con retroalimentación controlada, la respuesta estadística del grupo y la aportación de expertos.</p> <p>El método Delphi se presenta como una alternativa al proceso de comité o al cuestionario único como medio para obtener la opinión o el juicio de un grupo sobre un tema. A menudo se considera que puede contribuir de forma importante a facilitar una comunicación de grupo controlada y racional.</p> <p>El método se ha utilizado ampliamente para explorar cuestiones políticas y facilitar la toma de decisiones por parte de organizaciones empresariales y organismos gubernamentales, así como en estudios de prospectiva. El método Delphi se basa en el principio de que las previsiones (o decisiones) de un grupo estructurado de individuos son más precisas que las de grupos no estructurados.</p> <p>Los expertos responden a cuestionarios en dos o más rondas. Después de cada ronda, un facilitador o agente de cambio proporciona un resumen anónimo de las previsiones de los expertos de la ronda anterior, así como las razones que dieron para sus juicios. Así, se anima a los expertos a revisar sus respuestas anteriores a la luz de las respuestas de otros miembros de su panel. Se cree que durante este proceso el rango de las respuestas disminuirá y el grupo convergerá hacia la respuesta "correcta". Por último, el proceso se detiene tras un criterio de parada predefinido (por ejemplo, número de rondas, logro de consenso, estabilidad de los resultados), y la media o la mediana de las puntuaciones de las rondas finales determinan los resultados.</p>												
<i>Objetivo de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Elaboración de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Definición y ajuste de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Ejecución de la acción (política, programa o proyecto)												
<i>Resultados y productos de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Dictamen consensuado de expertos; - Estudios de prospectiva; - Comunicación del grupo; - Procesos de toma de decisiones en grupo; - Panel. 												
<i>Nivel de participación de las partes interesadas/del público</i>	<input type="checkbox"/> Informar <input checked="" type="checkbox"/> Consultar <input checked="" type="checkbox"/> Involucrar <input checked="" type="checkbox"/> Colaborar <input type="checkbox"/> Empoderar												
<i>Participación de las partes interesadas en el proceso de</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipología de las partes interesadas</th> <th>Organizador</th> <th>Participante directo</th> <th>Beneficiarios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Instituciones públicas</i></td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td><i>Organización sin ánimo de lucro</i></td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table>	Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios	<i>Instituciones públicas</i>	X		X	<i>Organización sin ánimo de lucro</i>	X	X	X
Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios										
<i>Instituciones públicas</i>	X		X										
<i>Organización sin ánimo de lucro</i>	X	X	X										

<i>aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<i>Sindicatos</i>		X	X	
	<i>Empresas y/o sus representantes</i>	X	X	X	
	<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>		X	X	
	<i>Objetivo específico de la población</i>			X	
	<i>Ciudadano</i>			X	
	<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>		X	X	
<i>Fortaleza específica</i>	El método ofrece una serie de ventajas, como el uso de un panel de expertos, la retroalimentación anónima controlada y el desarrollo del consenso. La retroalimentación anónima favorece la retroalimentación interdependiente no basada en diferencias personales o jerarquías entre los expertos implicados.				
<i>Debilidades específicas</i>	El método Delphi es una alternativa al proceso de comité o al cuestionario único, aunque su capacidad para producir una convergencia y un consenso de opinión sobre un tema determinado debe considerarse con precaución. El método Delphi requiere más tiempo que una encuesta. Requiere muchos recursos (un elevado número de expertos que participen en el panel, y requiere mucho tiempo).				
<i>Plazo de aplicación de las herramientas y la técnica</i>	El método Delphi requiere un plazo de un año como mínimo (1-2 años). Hay diferentes fases: encuesta, análisis de datos y retroalimentación (siguiente ronda de encuestas). Antes de que comience el proceso no es posible predecir cuántas rondas necesitará todo el proceso Delphi.				
<i>Habilidad requerida para aplicar correctamente la herramienta/ técnica</i>	Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia	Avanzada
	<i>Conocimientos de la materia</i>				X
	<i>Habilidades de facilitación</i>				X
	<i>Habilidades de organización de eventos</i>	X			
	<i>Capacidades de gestión de proyectos</i>			X	
	<i>Otras habilidades</i>			X	

JUEGO DE CARTAS DEMOCS

<i>Descripción de la herramienta/ técnica</i>	<p>Democs es tanto un juego de cartas como una herramienta de exploración política que permite a pequeños grupos de personas abordar cuestiones complejas de política pública. Su objetivo es ayudar a las personas a informarse sobre un tema, expresar sus opiniones, buscar puntos en común con los demás participantes y exponer su posición política preferida. No se necesitan oradores ni expertos, ya que las tarjetas preparadas contienen todos los datos necesarios. Funciona mejor para seis personas durante dos horas, pero es flexible. Es un proceso de baja intensidad que permite a personas sin conocimientos previos participar en un periodo de tiempo relativamente corto.</p> <p>Normalmente, los procesos de Democs están abiertos a cualquier persona, pero a veces se buscan grupos específicos sobre temas concretos. Las sesiones individuales duran entre 1 y 4 horas. Ya existen varios kits Democs sobre diferentes temas que pueden comprarse o descargarse gratuitamente de NEF o Play Decide.</p> <p>Los Democs ayudan a los participantes a asimilar la información y a hacer que ese aprendizaje tenga sentido en su contexto. El proceso consta de varias etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La información sobre el tema se proporciona en cartas que se reparten en dos rondas. Cada vez, los participantes reflexionan sobre sus cartas y eligen una o dos que consideran más importantes. 2. Los participantes se turnan para leerlas, explicando por qué las han elegido, y luego las colocan sobre la mesa. 3. A continuación, los participantes agrupan las tarjetas, y cada grupo representa una cuestión clave relacionada con el tema.
---	---

	<p>4. A continuación, los participantes votan una serie de respuestas o posiciones políticas e intentan crear una respuesta con la que todos los miembros del grupo estén de acuerdo.</p> <p>5. Por último, los participantes rellenan un breve formulario en el que explican los resultados del debate y lo envían a la organización que gestiona la Democracia.</p>																																				
<i>Objetivo de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<input type="checkbox"/> Elaboración de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Definición y ajuste de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Ejecución de la acción (política, programa o proyecto)																																				
<i>Resultados y productos de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	Democs se diseñó para facilitar la deliberación en algunos Jurados Ciudadanos y en las Encuestas Deliberativas. Se ha utilizado en otros contextos para permitir que pequeños grupos de personas se comprometan con cuestiones complejas de política pública. Democs también puede utilizarse para ayudar a los grupos a planificar actividades y servicios para su área local.																																				
<i>Nivel de participación de las partes interesadas/del público</i>	<input type="checkbox"/> Informar <input type="checkbox"/> Consultar <input checked="" type="checkbox"/> Involucrar <input checked="" type="checkbox"/> Colaborar <input type="checkbox"/> Empoderar																																				
<i>Participación de las partes interesadas en el proceso de aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipología de las partes interesadas</th> <th>Organizador</th> <th>Participante directo</th> <th>Beneficiarios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Instituciones públicas</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Organización sin ánimo de lucro</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Sindicatos</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Empresas y/o sus representantes</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Objetivo específico de la población</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Ciudadano</i></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>	Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios	<i>Instituciones públicas</i>	x		x	<i>Organización sin ánimo de lucro</i>	x		x	<i>Sindicatos</i>		x	x	<i>Empresas y/o sus representantes</i>		x	x	<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>		x	x	<i>Objetivo específico de la población</i>		x	x	<i>Ciudadano</i>			x	<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>	x	x	x
Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios																																		
<i>Instituciones públicas</i>	x		x																																		
<i>Organización sin ánimo de lucro</i>	x		x																																		
<i>Sindicatos</i>		x	x																																		
<i>Empresas y/o sus representantes</i>		x	x																																		
<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>		x	x																																		
<i>Objetivo específico de la población</i>		x	x																																		
<i>Ciudadano</i>			x																																		
<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>	x	x	x																																		
<i>Fortaleza específica</i>	<input type="checkbox"/> Anima a las personas a formarse una opinión sobre temas complejos; <input type="checkbox"/> Evita la pasividad que puede producirse cuando los expertos dan lecciones a la gente; <input type="checkbox"/> Proporciona un lugar seguro que atraerá a los participantes sin experiencia; <input type="checkbox"/> Puede ser utilizado fácilmente por cualquier grupo de personas y no necesita facilitación; <input type="checkbox"/> El formato de juego ayuda a que la gente se divierta mientras habla.																																				
<i>Debilidades específicas</i>	<input type="checkbox"/> Puede funcionar mejor con un facilitador; <input type="checkbox"/> Es poco probable que el grupo llegue a un consenso; <input type="checkbox"/> Es poco probable que los resultados sean representativos; <input type="checkbox"/> Es difícil incorporar los resultados de un proceso Democs a la toma de decisiones; <input type="checkbox"/> Los Democs no pueden ofrecer una deliberación prolongada, decisiones directas, resultados tangibles o un seguimiento en sí mismo; <input type="checkbox"/> El desarrollo de los juegos Democs puede llevar mucho tiempo y, por tanto, no es adecuado para cuestiones urgentes.																																				
<i>Plazo de aplicación de las herramientas y la técnica</i>	Varios: se puede organizar un evento único en un mes, que puede repetirse durante un periodo más largo. Las sesiones individuales pueden durar entre 1 y 4 horas.																																				
<i>Habilidad requerida para aplicar correctamente la herramienta/ técnica</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Habilidades</th> <th>No necesaria</th> <th>Básica</th> <th>Intermedia</th> <th>Avanzada</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Conocimientos de la materia</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Habilidades de facilitación</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Habilidades de organización</i></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia	Avanzada	<i>Conocimientos de la materia</i>	x				<i>Habilidades de facilitación</i>	x				<i>Habilidades de organización</i>			x																	
Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia	Avanzada																																	
<i>Conocimientos de la materia</i>	x																																				
<i>Habilidades de facilitación</i>	x																																				
<i>Habilidades de organización</i>			x																																		

	de eventos			
	Capacidades de gestión de proyectos		x	
	Otras habilidades			

DESIGN THINKING

<i>Descripción de la herramienta/ técnica</i>	<p>El Design Thinking (DT, por sus siglas en inglés) es un proceso de diseño que proporciona un enfoque basado en soluciones para resolver problemas. Resulta muy útil para afrontar problemas complejos que no están bien definidos o que se desconocen, incluidas las necesidades de los seres humanos que intervienen proponiendo el problema de forma centrada en el ser humano. Es un enfoque general que puede aplicarse en muchas situaciones para resolver problemas complejos que se dan a nuestro alrededor, en las empresas, en la administración pública y en las ciudades. El Design Thinking funciona estimulando la creación de ideas innovadoras mediante sesiones de brainstorming. Se articula en las siguientes cinco fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empatizar: necesita la comprensión de las personas implicadas - Definir: definición de los problemas de forma centrada en el ser humano - Idear: puesta en marcha de muchas ideas durante las sesiones - Prototipo: adopción de un enfoque práctico - Probar: desarrollo de un prototipo/solución del problema <p>Las cinco etapas no son siempre secuenciales: no tienen que seguir ningún orden específico y a menudo pueden ocurrir en paralelo y repetirse de forma iterativa. Se trata de un método muy interesante si buscamos un "prototipo rápido" y el método "learning by doing" como estrategia innovadora eficaz. También es un método apropiado como participativo porque la complejidad de las interacciones no puede anticiparse -de personas más inteligentes tampoco-. Las interacciones deben planificarse y probarse de forma participativa dejando que otros participen en nuestras actividades de innovación. En este sentido, resulta especialmente adecuado un enfoque iterativo que permita proceder mediante aproximaciones sucesivas para llegar a soluciones.</p>			
<i>Objetivo de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Elaboración de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Definición y ajuste de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Ejecución de la acción (política, programa o proyecto)			
<i>Resultados y productos de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<p>El Design Thinking se basa en la capacidad natural y entrenable del ser humano de ser intuitivo, reconocer patrones y construir ideas que sean emocionalmente significativas además de funcionales. Es un enfoque innovador basado en el pensamiento del diseñador, que combina la creatividad y la empatía para crear soluciones innovadoras. Puede aplicarse a la creación de productos y servicios, sistemas, procedimientos, protocolos y experiencias de las partes interesadas. Puede diseñar la forma de dirigir, gestionar, crear e innovar.</p>			
<i>Nivel de participación de las partes interesadas/del público</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informar <input checked="" type="checkbox"/> Consultar <input checked="" type="checkbox"/> Involucrar <input type="checkbox"/> Colaborar <input type="checkbox"/> Empoderar			
<i>Participación de las partes interesadas en el proceso de aplicación de la herramienta/ técnica</i>	Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios
	<i>Instituciones públicas</i>	x	x	x
	<i>Organización sin ánimo de lucro</i>	x	x	x
	<i>Sindicatos</i>	x	x	x
	<i>Empresas y/o sus representantes</i>	x	x	x
	<i>Otros representantes de la sociedad (incluidos los grupos informales o no organizados)</i>	x	x	x
	<i>Objetivo específico de la</i>		x	x

	<i>población</i>				
	<i>Ciudadano</i>			x	x
	<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>	x		x	x
Fortaleza específica	<p>Las ventajas de utilizar el Design Thinking suelen depender del contexto y de los objetivos del proyecto. Sin embargo, hay ventajas comunes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ facilita y acelera la adopción de la solución: con un enfoque ascendente, el diseño basado en el Design Thinking parte de la necesidad del usuario final, para construir una solución (tecnológica o de proceso) realmente valiosa para él; ➤ una fuerte implicación del usuario final, que se siente involucrado desde el diseño: una forma de que las agencias potencien a las personas y las "hagan suyas" del reto al que se enfrentan; ➤ un enfoque iterativo en la fase de diseño permite poner a prueba las propuestas de solución y modificarlas hasta llegar a la solución más adecuada antes de proceder a la implantación real ➤ facilita la difusión y el crecimiento de una cultura innovadora en la empresa. 				
Debilidades específicas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ el Design Thinking requiere la participación directa de los usuarios, a los que hay que poner en condiciones de hacer su propia contribución (disponibilidad de tiempo y recursos) ➤ la aplicación de la metodología para el diseño de soluciones digitales corporativas podría chocar con las restricciones impuestas por las integraciones con sistemas ya en uso. 				
Plazo de aplicación de las herramientas y la técnica	Los proyectos de Design Thinking suelen tener una duración media-larga (generalmente 7/8 meses), pudiendo adoptarse una versión más ligera para fines limitados (como la generación de ideas únicamente).				
Habilidad requerida para aplicar correctamente la herramienta/ técnica	Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia	Avanzada
	<i>Conocimientos de la materia</i>			x	
	<i>Habilidades de facilitación</i>			x	
	<i>Habilidades de organización de eventos</i>			x	
	<i>Habilidades de gestión de proyectos</i>			x	
	<i>Otras habilidades</i>				

PRUEBA DE DEMOCRACIA DIRECTA

Descripción de la herramienta/ técnica	<p>La democracia directa se refiere, en términos generales, a la participación no mediada de los ciudadanos en el gobierno o en el gobierno de sí mismos. Los instrumentos de la democracia directa en las democracias modernas incluyen referendos, plebiscitos e iniciativas ciudadanas.</p> <p>La democracia directa puede entenderse en contraste con la democracia representativa, en la que los representantes están autorizados mediante elecciones públicas a representar los intereses de sus circunscripciones. En las democracias directas, en cambio, todos los ciudadanos participan directamente en la decisión de los asuntos públicos. A continuación se enumeran algunos tipos de instrumentos de democracia directa. Pueden aplicarse a nivel local, estatal o regional</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Referéndum constitucional: Algunos cambios en las constituciones de los países que tienen un gran efecto en el sistema político del Estado, necesitan someterse a un referéndum público. ❑ Referéndum consultivo (no vinculante): El poder legislativo puede iniciar un referéndum. Su resultado no es vinculante, pero sirve para asesorar al gobierno. ❑ Iniciativa ciudadana: Los ciudadanos reúnen un número determinado de firmas que da lugar a un acto de votación, en el que otros ciudadanos
---	---

	<p>pueden expresar su apoyo. Si los votos emitidos ese día más las firmas originales recogidas para iniciar la votación superan un determinado umbral, el asunto debe ser debatido, pero no decidido, por el parlamento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Referéndum de iniciativa ciudadana/plebiscito: Este referéndum lo inician los ciudadanos mediante la recogida de un determinado número de firmas. El acto de votación da lugar a una decisión vinculante. <input type="checkbox"/> Referéndum de revocación: Los ciudadanos inician la destitución de un cargo electo mediante la recogida de firmas y un posterior referendum <p>La democracia directa también puede utilizarse para deliberar a nivel local sobre cuestiones, proyectos e iniciativas de interés directo y específico para los ciudadanos.</p>																																				
<i>Objetivo de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<input type="checkbox"/> Elaboración de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Definición y ajuste de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Ejecución de la acción (política, programa o proyecto)																																				
<i>Resultados y productos de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<p>Cuanto más fácil sea para los ciudadanos y los partidos de la oposición iniciar referendos o peticiones, más parecerá que los gobiernos responden a los intereses de los ciudadanos incluso antes de que se empleen estos instrumentos de democracia directa. El efecto de la obediencia anticipada, aunque siempre presente en cierta medida en las democracias modernas, ya que los titulares de cargos electos temen ser castigados en las elecciones, se ve potenciado por los instrumentos de democracia directa.</p>																																				
<i>Nivel de participación de las partes interesadas/del público</i>	<input type="checkbox"/> Informar <input type="checkbox"/> Consultar <input checked="" type="checkbox"/> Involucrar <input checked="" type="checkbox"/> Colaborar <input checked="" type="checkbox"/> Empoderar																																				
<i>Participación de las partes interesadas en el proceso de aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipología de las partes interesadas</th> <th>Organizador</th> <th>Participante directo</th> <th>Beneficiarios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Instituciones públicas</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Organizaciones sin ánimo de lucro</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Sindicatos</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Empresas y/o sus representantes</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Objetivo específico de la población</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Ciudadano</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios	<i>Instituciones públicas</i>	x			<i>Organizaciones sin ánimo de lucro</i>				<i>Sindicatos</i>				<i>Empresas y/o sus representantes</i>				<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>				<i>Objetivo específico de la población</i>		x	x	<i>Ciudadano</i>		x	x	<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>			
Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios																																		
<i>Instituciones públicas</i>	x																																				
<i>Organizaciones sin ánimo de lucro</i>																																					
<i>Sindicatos</i>																																					
<i>Empresas y/o sus representantes</i>																																					
<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>																																					
<i>Objetivo específico de la población</i>		x	x																																		
<i>Ciudadano</i>		x	x																																		
<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>																																					
<i>Fortaleza específica</i>	<p>Aunque muchas iniciativas de referéndum fracasan, ya sea porque no se pueden recoger suficientes firmas en el tiempo previsto o porque no participan suficientes ciudadanos en el acto de votación del referéndum (quórum) o porque no votan suficientes ciudadanos a favor de la iniciativa sugerida, las democracias modernas que emplean mecanismos de democracia directa parecen ser más democráticas que las que no lo hacen.</p>																																				
<i>Debilidades específicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Las herramientas modernas de democracia directa son a menudo "secuestradas" e instrumentalizadas por los partidos de la oposición o incluso por los partidos del gobierno que se enfrentan a una fuerte oposición por parte de sus socios de coalición o de otros actores sociales (élite económica, grupos de presión, etc.). En estos casos, los instrumentos de democracia directa ya no sirven a los ciudadanos para expresar su voluntad frente al gobierno elegido, sino que sirven a los partidos de la oposición para aumentar su éxito en las próximas elecciones. <input type="checkbox"/> En las campañas de los referendos, los medios de comunicación, y por tanto las grandes empresas con sus propios intereses políticos, desempeñan un gran papel. El contenido político en el proceso de deliberación durante la 																																				

	<p>campaña está mediado por los periódicos, la televisión, la radio e Internet. Si los periódicos o las cadenas de televisión influyentes hacen campaña a favor de una decisión concreta, esto puede influir en el resultado del referéndum.</p> <p><input type="checkbox"/> En estas campañas, los argumentos emocionales, concisos y fácilmente comprensibles -aunque sean erróneos en cuanto a los hechos- suelen ser más decisivos que los argumentos más complicados. Los temores suelen prevalecer.</p>																														
<i>Plazo de aplicación de las herramientas y la técnica</i>	1-2 días, pero varios meses de preparación.																														
<i>Habilidad requerida para aplicar correctamente la herramienta/ técnica</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Habilidades</th> <th>No necesaria</th> <th>Básica</th> <th>Intermedia</th> <th>Avanzada</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Conocimientos de la materia</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Habilidades de facilitación</i></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Habilidades de organización de eventos</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Habilidades de gestión de proyectos</i></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Otras habilidades</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia	Avanzada	<i>Conocimientos de la materia</i>			x		<i>Habilidades de facilitación</i>	x				<i>Habilidades de organización de eventos</i>				x	<i>Habilidades de gestión de proyectos</i>	x				<i>Otras habilidades</i>				
Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia	Avanzada																											
<i>Conocimientos de la materia</i>			x																												
<i>Habilidades de facilitación</i>	x																														
<i>Habilidades de organización de eventos</i>				x																											
<i>Habilidades de gestión de proyectos</i>	x																														
<i>Otras habilidades</i>																															

MARCO DE RETROALIMENTACIÓN PARA PRIORIZAR ACCIONES

<i>Descripción de la herramienta/ técnica</i>	<p>La técnica del marco de retroalimentación para la priorización de opciones, que proporciona resultados inmediatos, es especialmente eficaz, fiable y flexible en la evaluación de las cuestiones que surgen durante el proceso participativo. Esta sencilla herramienta analógica utiliza la votación secreta por puntuación para reconocer los niveles de acuerdo y evitar los problemas tradicionales de la votación, como el efecto bandwagon, la sobrecarga de opciones y el reparto de votos.</p> <p>Para reconocer rápidamente las opiniones colectivas sobre muchas afirmaciones mediante un proceso fiable y divertido, evitando el pensamiento de grupo y sin requerir ninguna tecnología. Funciona eficazmente para grupos grandes y docenas de ideas para encontrar la "sabiduría de la multitud" con resultados transparentes inmediatos, sin depender de los dispositivos móviles.</p> <p>Los marcos de retroalimentación son una herramienta de votación secreta en la que los participantes votan dejando caer fichas en una serie de ranuras que están ocultas por una cubierta, y los resultados se revelan posteriormente como un gráfico visual de las opiniones.</p> <p>Los marcos de retroalimentación pueden utilizarse en cualquier fase de una sesión participativa, cuando es necesario priorizar las declaraciones, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Preguntas a las que hay que dar respuesta <input type="checkbox"/> Temas a explorar <input type="checkbox"/> Propuestas que se recomiendan <input type="checkbox"/> Preocupaciones que deben abordarse <input type="checkbox"/> Sugerencias a tener en cuenta <p>Las escalas de valoración y otros materiales pueden adaptarse fácilmente al lenguaje, el tema y los objetivos específicos de la reunión. Por ejemplo, la escala de valoración estándar proporcionada es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Neutral <input type="checkbox"/> Desacuerdo <input type="checkbox"/> Fuerte desacuerdo <input type="checkbox"/> No estoy seguro
<i>Objetivo de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Elaboración de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Definición y ajuste de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Ejecución de la acción (política, programa o proyecto)
<i>Resultados y</i>	Esta técnica de priorización puede utilizarse entre una lista de opciones

<p><i>productos de la aplicación de la herramienta/ técnica</i></p>	<p>predeterminadas o tras un proceso de generación de ideas por parte de los participantes (por ejemplo, una tormenta de ideas). La técnica se amplía para permitir la clasificación de docenas de ideas a la vez. Aunque cada marco sólo contiene unos 30 votos, puede utilizarse en una reunión de más de 100 participantes, siempre que cada marco reciba una muestra justa de votantes. Las ideas también pueden duplicarse en varios marcos para obtener una muestra mayor. Los resultados pueden utilizarse inmediatamente en el siguiente paso del orden del día de una reunión, y/o grabarse para compartirlos y considerarlos después del evento.</p>																																							
<p><i>Nivel de participación de las partes interesadas/del público</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Informar <input checked="" type="checkbox"/> Consultar <input checked="" type="checkbox"/> Involucrar <input checked="" type="checkbox"/> Colaborar <input type="checkbox"/> Empoderar</p>																																							
<p><i>Participación de las partes interesadas en el proceso de aplicación de la herramienta/ técnica</i></p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="411 613 810 674">Tipología de las partes interesadas</th> <th data-bbox="818 613 1007 663">Organizador</th> <th data-bbox="1015 613 1214 674">Participante directo</th> <th data-bbox="1222 613 1442 663">Beneficiarios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="411 680 810 712"><i>Instituciones públicas</i></td> <td data-bbox="818 680 1007 712">x</td> <td data-bbox="1015 680 1214 712"></td> <td data-bbox="1222 680 1442 712"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="411 719 810 779"><i>Organizaciones sin ánimo de lucro</i></td> <td data-bbox="818 719 1007 779">x</td> <td data-bbox="1015 719 1214 779"></td> <td data-bbox="1222 719 1442 779"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="411 786 810 817"><i>Sindicatos</i></td> <td data-bbox="818 786 1007 817">x</td> <td data-bbox="1015 786 1214 817">x</td> <td data-bbox="1222 786 1442 817">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="411 824 810 884"><i>Empresas y/o sus representantes</i></td> <td data-bbox="818 824 1007 884">x</td> <td data-bbox="1015 824 1214 884">x</td> <td data-bbox="1222 824 1442 884">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="411 891 810 981"><i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i></td> <td data-bbox="818 891 1007 981">x</td> <td data-bbox="1015 891 1214 981">x</td> <td data-bbox="1222 891 1442 981">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="411 987 810 1048"><i>Objetivo específico de la población</i></td> <td data-bbox="818 987 1007 1048"></td> <td data-bbox="1015 987 1214 1048">x</td> <td data-bbox="1222 987 1442 1048">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="411 1055 810 1086"><i>Ciudadano</i></td> <td data-bbox="818 1055 1007 1086"></td> <td data-bbox="1015 1055 1214 1086">x</td> <td data-bbox="1222 1055 1442 1086">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="411 1093 810 1178"><i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i></td> <td data-bbox="818 1093 1007 1178">x</td> <td data-bbox="1015 1093 1214 1178">x</td> <td data-bbox="1222 1093 1442 1178">x</td> </tr> </tbody> </table>				Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios	<i>Instituciones públicas</i>	x			<i>Organizaciones sin ánimo de lucro</i>	x			<i>Sindicatos</i>	x	x	x	<i>Empresas y/o sus representantes</i>	x	x	x	<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>	x	x	x	<i>Objetivo específico de la población</i>		x	x	<i>Ciudadano</i>		x	x	<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>	x	x	x
Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios																																					
<i>Instituciones públicas</i>	x																																							
<i>Organizaciones sin ánimo de lucro</i>	x																																							
<i>Sindicatos</i>	x	x	x																																					
<i>Empresas y/o sus representantes</i>	x	x	x																																					
<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>	x	x	x																																					
<i>Objetivo específico de la población</i>		x	x																																					
<i>Ciudadano</i>		x	x																																					
<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>	x	x	x																																					
<p><i>Fortaleza específica</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Fácil y de baja tecnología: Los marcos de retroalimentación eliminan la fricción en torno a la votación en directo. No hay que perder tiempo iniciando sesión en redes o conectándose a herramientas web. <input type="checkbox"/> Votación secreta: a diferencia de la mayoría de los métodos no electrónicos, los votos son ciegos y anónimos durante todo el proceso. No hay prejuicios sociales, ni efecto de grupo, ni pensamiento de grupo. <input type="checkbox"/> Totalmente personalizable: modifique una de nuestras plantillas gratuitas o cree su propia hoja de valoración. Utilice fichas de colores para representar diferentes tipos de participantes. <input type="checkbox"/> Resultados validados: recoja las firmas de los participantes para confirmar un voto por persona. El número de fichas arrojadas debe ser igual a las firmas enumeradas para cada cuadro. 																																							
<p><i>Debilidades específicas</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Este método ofrece una imagen simplificada de las opiniones de los participantes. <input type="checkbox"/> Este método no permite un debate en profundidad. 																																							
<p><i>Plazo de aplicación de las herramientas y la técnica</i></p>	<p>El proceso requiere entre 30 minutos y una hora, incluyendo las instrucciones, la votación y los comentarios, y la revisión de los resultados.</p>																																							
<p><i>Habilidad requerida para aplicar correctamente la herramienta/ técnica</i></p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="411 1771 783 1832">Habilidades</th> <th data-bbox="791 1771 943 1832">No necesaria</th> <th data-bbox="951 1771 1070 1803">Básica</th> <th data-bbox="1078 1771 1246 1803">Intermedia</th> <th data-bbox="1254 1771 1442 1803">Avanzada</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="411 1839 783 1870"><i>Conocimientos de la materia</i></td> <td data-bbox="791 1839 943 1870"></td> <td data-bbox="951 1839 1070 1870"></td> <td data-bbox="1078 1839 1246 1870">x</td> <td data-bbox="1254 1839 1442 1870"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="411 1877 783 1908"><i>Habilidades de facilitación</i></td> <td data-bbox="791 1877 943 1908"></td> <td data-bbox="951 1877 1070 1908">x</td> <td data-bbox="1078 1877 1246 1908"></td> <td data-bbox="1254 1877 1442 1908"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="411 1915 783 1975"><i>Habilidades de organización de eventos</i></td> <td data-bbox="791 1915 943 1975"></td> <td data-bbox="951 1915 1070 1975">x</td> <td data-bbox="1078 1915 1246 1975"></td> <td data-bbox="1254 1915 1442 1975"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="411 1982 783 2042"><i>Habilidades de gestión de proyectos</i></td> <td data-bbox="791 1982 943 2042">x</td> <td data-bbox="951 1982 1070 2042"></td> <td data-bbox="1078 1982 1246 2042"></td> <td data-bbox="1254 1982 1442 2042"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="411 2049 783 2067"><i>Otras habilidades</i></td> <td data-bbox="791 2049 943 2067"></td> <td data-bbox="951 2049 1070 2067"></td> <td data-bbox="1078 2049 1246 2067"></td> <td data-bbox="1254 2049 1442 2067"></td> </tr> </tbody> </table>				Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia	Avanzada	<i>Conocimientos de la materia</i>			x		<i>Habilidades de facilitación</i>		x			<i>Habilidades de organización de eventos</i>		x			<i>Habilidades de gestión de proyectos</i>	x				<i>Otras habilidades</i>										
Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia	Avanzada																																				
<i>Conocimientos de la materia</i>			x																																					
<i>Habilidades de facilitación</i>		x																																						
<i>Habilidades de organización de eventos</i>		x																																						
<i>Habilidades de gestión de proyectos</i>	x																																							
<i>Otras habilidades</i>																																								

PECERA

<p><i>Descripción de la herramienta/ técnica</i></p>	<p>La facilitación de la pecera es una alternativa sencilla y eficaz al debate en pleno. Al combinar la facilitación de un grupo grande con los debates en grupos pequeños, la pecera crea un formato de debate vívido y espontáneo. También reduce las distinciones entre los oradores y el público. La facilitación de la pecera debe su nombre a la forma en que se sientan los participantes. Las sillas se colocan en dos círculos: el círculo interior ("pecera") y uno o varios círculos exteriores.</p> <p>En las peceras, un pequeño grupo de personas (normalmente entre 5 y 8) se sienta en el círculo interior y mantiene una conversación a la vista de un grupo mayor de oyentes. Los participantes del círculo interior discuten el tema o los temas mientras el resto de los participantes sentados en los círculos exteriores escuchan y observan el debate.</p> <p>Reglas principales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cada participante puede sentarse en la silla vacía hasta que termine su aportación o hasta que otro miembro de fuera quiera incorporarse. 2. Los miembros del círculo íntimo pueden irse cuando quieran. 3. Evite hablar aparte (con su vecino). <p>Es posible que un participante de la zona exterior quiera unirse al debate en el círculo interior. Para ello, el animador debe considerar varias opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pecera abierta con "silla de invitado": hay una silla vacía en el círculo interior. Cualquier miembro del público puede, en cualquier momento, ocupar la silla vacía y unirse a la pecera. Cuando esto ocurre, un miembro existente de la pecera debe abandonar voluntariamente la pecera y liberar su silla. El nuevo puede participar en la discusión hasta que termine su contribución o hasta que otro miembro de fuera quiera unirse. ➤ Pecera cerrada: los participantes iniciales hablan durante un tiempo. Cuando se acaba el tiempo, salen de la pecera y un nuevo grupo del público entra en ella. Esto continúa hasta que muchos miembros del público hayan pasado algún tiempo en la pecera. 																																				
<p><i>Objetivo de la aplicación de la herramienta/ técnica</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Elaboración de la acción (política, programa o proyecto)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Definición y ajuste de la acción (política, programa o proyecto)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Ejecución de la acción (política, programa o Proyecto)</p>																																				
<p><i>Resultados y productos de la aplicación de la herramienta/ técnica</i></p>	<p>Este método es una alternativa a los debates tradicionales. Podría ser un sustituto válido de las mesas redondas, permite fomentar la participación dinámica y abordar temas controvertidos.</p>																																				
<p><i>Nivel de participación de las partes interesadas/del público</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Informar</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Consultar</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Involucrar</p> <p><input type="checkbox"/> Colaborar</p> <p><input type="checkbox"/> Empoderar</p>																																				
<p><i>Participación de las partes interesadas en el proceso de aplicación de la herramienta/ técnica</i></p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipología de las partes interesadas</th> <th>Organizador</th> <th>Participante directo</th> <th>Beneficiarios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Instituciones públicas</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Organizaciones sin ánimo de lucro</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Sindicatos</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Empresas y/o sus representantes</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Objetivo específico de la población</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Ciudadano</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>	Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios	<i>Instituciones públicas</i>	x	x	x	<i>Organizaciones sin ánimo de lucro</i>	x	x	x	<i>Sindicatos</i>	x	x	x	<i>Empresas y/o sus representantes</i>	x	x	x	<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>	x	x	x	<i>Objetivo específico de la población</i>				<i>Ciudadano</i>		x	x	<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>	x	x	x
Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios																																		
<i>Instituciones públicas</i>	x	x	x																																		
<i>Organizaciones sin ánimo de lucro</i>	x	x	x																																		
<i>Sindicatos</i>	x	x	x																																		
<i>Empresas y/o sus representantes</i>	x	x	x																																		
<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>	x	x	x																																		
<i>Objetivo específico de la población</i>																																					
<i>Ciudadano</i>		x	x																																		
<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>	x	x	x																																		

<i>Fortaleza específica</i>	<input type="checkbox"/> Todo el mundo tiene la misma oportunidad de participar <input type="checkbox"/> Cada participante puede dar su opinión sin ser interrumpido <input type="checkbox"/> Los participantes pueden exponer libremente su opinión sobre el tema <input type="checkbox"/> Permite al participante convertirse en un mejor oyente																														
<i>Debilidades específicas</i>	<input type="checkbox"/> Los observadores podrían ponerse nerviosos con sólo sentarse y escuchar <input type="checkbox"/> Los observadores tienen demasiadas ganas de interrumpir <input type="checkbox"/> Algunos participantes pueden sentirse incómodos al abrirse y decir lo que piensan <input type="checkbox"/> Algunos participantes podrían preocuparse por las repercusiones de sus comentarios																														
<i>Plazo de aplicación de las herramientas y la técnica</i>	Se recomienda dedicar entre 20 y 30 minutos.																														
<i>Habilidad requerida para aplicar correctamente la herramienta/ técnica</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Habilidades</th> <th>No necesaria</th> <th>Básica</th> <th>Intermedia</th> <th>Avanzada</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Conocimientos de la materia</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Habilidades de facilitación</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Habilidades de organización de eventos</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Habilidades de gestión de proyectos</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Otras habilidades</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia	Avanzada	<i>Conocimientos de la materia</i>			x		<i>Habilidades de facilitación</i>			x		<i>Habilidades de organización de eventos</i>				x	<i>Habilidades de gestión de proyectos</i>				x	<i>Otras habilidades</i>				
Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia	Avanzada																											
<i>Conocimientos de la materia</i>			x																												
<i>Habilidades de facilitación</i>			x																												
<i>Habilidades de organización de eventos</i>				x																											
<i>Habilidades de gestión de proyectos</i>				x																											
<i>Otras habilidades</i>																															

GRUPO DE DEBATE

<i>Descripción de la herramienta/ técnica</i>	<p>El grupo de debate es un método cualitativo que se utiliza para determinar las preferencias de las personas o para evaluar estrategias y conceptos. El método se ha diseñado originalmente para la investigación de mercados. Los participantes se seleccionan en función de ciertas características comunes relacionadas con el tema de la investigación y se agrupan entre 8 y 10 personas. El método suele utilizarse para generar o evaluar hipótesis e ideas.</p> <p>El grupo de debate es un método similar a las encuestas de evaluación de necesidades y está diseñado para ayudar a conocer mejor las preferencias y opiniones de la comunidad y los grupos. Las respuestas de los participantes a un determinado tema suelen ser habladas, cualitativas y abiertas, por lo que la información está abierta a más interpretaciones. Las respuestas tienen más profundidad, matices y variedad. También se pueden observar las interacciones del grupo y la comunicación no verbal.</p> <p>Los grupos focales pueden revelar lo que los participantes piensan y sienten realmente, aunque sus respuestas sean más difíciles de puntuar en una escala.</p> <p>Las principales características de los grupos de discusión son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • suele realizarse cara a cara, pero también puede organizarse mediante reuniones en línea. • Se aconseja un entorno neutral y casual • Los participantes se seleccionan en función de sus conocimientos o nivel de interés por el tema específico • Las preguntas se formulan en un entorno de grupo interactivo en el que se fomenta mucho el debate estructurado entre los participantes) • Se requiere la presencia de un moderador tanto para la fase de organización como para la de ejecución con funciones también de facilitador para mantener al grupo centrado en la discusión del tema; • El grupo se centra en un tema específico; • La composición del grupo y el debate del grupo se planifican cuidadosamente para crear un entorno no amenazante, en el que las personas sean libres de hablar abiertamente. Se anima a los miembros a expresar sus propias opiniones y a responder a los demás miembros, así como a las preguntas planteadas por el líder. <p>Los grupos focales son estructurados y dirigidos, pero al mismo tiempo expresivos,</p>
---	--

HACKATHON

<p><i>Descripción de la herramienta/ técnica</i></p>	<p>Un "hackathon", (composición de "hacking" (trocear/piratear en inglés) + "maratón"), es una actividad participativa de corta duración, en la que las personas se reúnen para resolver algunos problemas concretos de la vida real (retos), en una competición amistosa y justa. Proporciona un espacio y un tiempo para que los participantes avancen en los problemas y la oportunidad de aprender sobre temas específicos (el tema del hack). Los seminarios/conferencias de formación son una gran sesión paralela, especialmente para los recién llegados y todos los asistentes. "Hacking" es una solución creativa de problemas, capaz de superar las reglas comunes establecidas (proceso de innovación), con un esfuerzo corto pero intenso (2-3 días, noches incluidas). El problema puede ser menos / más desafiante en relación con el objetivo de la innovación y no necesariamente involucrar a la tecnología (pero en la mayoría de los casos la tecnología es uno de los factores que permiten a los participantes). La actividad se lleva a cabo generalmente mediante la participación, física y/o virtual, de muchos participantes bastante experimentados ("hackers") que pueden ser estudiantes, profesionales, investigadores. El hack es una oportunidad para la comunicación y los participantes son contratados por un facilitador y un equipo de tutores y juzgados por un panel de expertos. Los visitantes interesados son bienvenidos al evento, para crear un impulso en torno a los momentos más importantes de la competición. Es vital involucrar a los participantes que están entusiasmados por participar en el hackathon. Depende del ámbito, pero la variedad es importante. Para desarrollar una buena prueba de concepto (PoC), es importante atraer a desarrolladores, diseñadores gráficos, diseñadores de interfaz y usabilidad, junto con expertos en la materia, en un esfuerzo colectivo para pensar de forma diferente sobre el reto/problema enfocado.</p>			
<p><i>Objetivo de la aplicación de la herramienta/ técnica</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Elaboración de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Definición y ajuste de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Ejecución de la acción (política, programa o proyecto)</p>			
<p><i>Resultados y productos de la aplicación de la herramienta/ técnica</i></p>	<p>Es importante definir el objetivo del hackathon. Debe ser desafiante pero también factible en un esfuerzo de 2-3 días y/o más largo. El hackathon es una herramienta muy poderosa para probar ampliamente nuevos recursos disponibles, como nuevos conjuntos de datos publicados en datos abiertos o nuevos programas informáticos lanzados por un proyecto específico (por ejemplo, una plataforma de software pública que podría permitir la innovación) o un recurso disponible de forma gratuita que aún no se utiliza mucho (por ejemplo, un marco de desarrollo de chatbot), o centrarse en un campo científico completo donde existe potencial (por ejemplo, datos, software y métodos que podrían abordar el cambio climático). Aunque el recurso disponible enfocado pueda ser diferente, el objetivo del hackathon es siempre crear las condiciones para la creación de PoC (Proof of Concept) y soluciones conceptuales puestas a disposición de todos (por lo que los resultados deben ser de código abierto si es posible).</p>			
<p><i>Nivel de participación de las partes interesadas/del público</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Informar <input checked="" type="checkbox"/> Consultar <input type="checkbox"/> Involucrar <input type="checkbox"/> Colaborar <input type="checkbox"/> Empoderar</p>			
<p><i>Participación de las partes interesadas en el proceso de aplicación de la herramienta/ técnica</i></p>	<p>Tipología de las partes interesadas</p> <p><i>Instituciones públicas</i></p> <p><i>Organizaciones sin ánimo de lucro</i></p> <p><i>Sindicatos</i></p> <p><i>Empresas y/o sus representantes</i></p> <p><i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i></p> <p><i>Objetivo específico de la población</i></p>	<p>Organizador</p> <p>x</p> <p>x</p> <p></p> <p>x</p> <p>x</p> <p></p>	<p>Participante directo</p> <p></p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>	<p>Beneficiarios</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>

	<i>Ciudadano</i>		X	X
	<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>	X	X	X
<i>Fortaleza específica</i>	Este tipo de evento tiene un triple objetivo: reforzar la comunidad implicada, atraer y acoger a los recién llegados, ofreciendo a los participantes la oportunidad de aprender algo nuevo. Es adecuado para generar un impulso en torno a los recursos de innovación disponibles, para el desarrollo rápido y la demostración real de servicios / ideas de productos.			
<i>Debilidades específicas</i>	Llevar a cabo un buen hackathon de forma presencial es costoso: salas, comidas, bebidas y los premios son los recursos mínimos necesarios. Un hackathon profesional, para unos 50-60 participantes, cuesta unos 10.000 euros en total. Una parte o la totalidad del coste podría ser cubierto por socios y patrocinadores locales.			
<i>Plazo de aplicación de las herramientas y la técnica</i>	Puede organizarse de forma física, en 2-3 días para un máximo de 100 participantes, así como de forma virtual, alcanzando un mayor número de participantes y una ubicación geográfica diferente (para ello, podría ser útil organizar también un hackathon multisitio que implique a varias ciudades al mismo tiempo).			
<i>Habilidad requerida para aplicar correctamente la herramienta/ técnica</i>	Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia
	<i>Conocimientos de la materia</i>		X	
	<i>Habilidades de facilitación</i>			X
	<i>Habilidades de organización de eventos</i>			X
	<i>Habilidades de gestión de proyectos</i>		X	
	<i>Otras habilidades</i>			X

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

<i>Descripción de la herramienta/ técnica</i>	<p>Las entrevistas en profundidad se utilizan para explorar los puntos de vista, las experiencias, las creencias y las motivaciones de los individuos sobre asuntos concretos. Se considera que las entrevistas, como método cualitativo, proporcionan una comprensión más profunda de un determinado tema que la que se obtendría con métodos puramente cuantitativos (por ejemplo, cuestionarios). Por lo tanto, las entrevistas son más apropiadas cuando: i) se sabe poco sobre el fenómeno investigado; y ii) se requiere una visión detallada de los participantes individuales. Además, son apropiadas para explorar temas delicados, cuando los participantes pueden no querer hablar de esos temas en un entorno de grupo.</p> <p>Hay dos tipos fundamentales de entrevistas en profundidad:</p> <ol style="list-style-type: none"> Semiestructurada: consta de varias preguntas clave que ayudan a definir las áreas que se van a explorar, pero también permite al entrevistador o al entrevistado desviarse de la lista de preguntas predeterminadas para explorar una idea o una respuesta con más detalle. Permite la elaboración del tema. No estructurada: esta entrevista suele comenzar con una pregunta abierta y luego se desarrolla en función de la respuesta dada. Puede ser difícil de gestionar y de participar en ella, ya que la falta de preguntas predeterminadas en la entrevista proporciona poca orientación sobre qué hablar, lo que muchos participantes consideran confuso y poco útil. Sin embargo, al ser el tipo más exploratorio, las entrevistas no estructuradas pueden resultar la mejor opción cuando se necesita "profundidad".
<i>Objetivo de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Elaboración de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Definición y ajuste de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Ejecución de la acción (política, programa o proyecto)
<i>Resultados y productos de la aplicación de la herramienta/</i>	<input type="checkbox"/> Transcripciones (como base para un análisis de contenido y otras conclusiones); <input type="checkbox"/> Notas de campo durante e inmediatamente después de cada entrevista sobre observaciones, pensamientos e ideas sobre la misma, ya que esto

<i>técnica</i>	<p> puede ayudar en el proceso de análisis de datos;</p> <p><input type="checkbox"/> El entrevistador puede obtener las percepciones de cada persona sobre un tema, que pueden tener diferente profundidad según el tipo de entrevista.</p>																																				
<i>Nivel de participación de las partes interesadas/del público</i>	<p><input type="checkbox"/> Informar</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Consultar</p> <p><input type="checkbox"/> Involucrar</p> <p><input type="checkbox"/> Colaborar</p> <p><input type="checkbox"/> Empoderar</p>																																				
<i>Participación de las partes interesadas en el proceso de aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipología de las partes interesadas</th> <th>Organizador</th> <th>Participante directo</th> <th>Beneficiarios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Instituciones públicas</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Organizaciones sin ánimo de lucro</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Sindicatos</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Empresas y/o sus representantes</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Objetivo específico de la población</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Ciudadano</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table>	Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios	<i>Instituciones públicas</i>	x	x	x	<i>Organizaciones sin ánimo de lucro</i>	x	x	x	<i>Sindicatos</i>	x	x	x	<i>Empresas y/o sus representantes</i>	x	x	x	<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>	x	x	x	<i>Objetivo específico de la población</i>		x	x	<i>Ciudadano</i>		x	x	<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>	x	x	x
Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios																																		
<i>Instituciones públicas</i>	x	x	x																																		
<i>Organizaciones sin ánimo de lucro</i>	x	x	x																																		
<i>Sindicatos</i>	x	x	x																																		
<i>Empresas y/o sus representantes</i>	x	x	x																																		
<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>	x	x	x																																		
<i>Objetivo específico de la población</i>		x	x																																		
<i>Ciudadano</i>		x	x																																		
<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>	x	x	x																																		
<i>Fortaleza específica</i>	<p><input type="checkbox"/> Útil para obtener información detallada sobre sentimientos, percepciones y opiniones personales;</p> <p><input type="checkbox"/> Alto índice de respuesta;</p> <p><input type="checkbox"/> Se pueden aclarar las ambigüedades y hacer un seguimiento de las respuestas incompletas;</p> <p><input type="checkbox"/> Los entrevistados no están influenciados por otros miembros del grupo.</p>																																				
<i>Debilidades específicas</i>	<p><input type="checkbox"/> Las entrevistas cara a cara pueden llevar mucho tiempo y ser costosas. Si los recursos disponibles son limitados, se pueden realizar entrevistas telefónicas o por sicopedia en su lugar;</p> <p><input type="checkbox"/> Los distintos entrevistadores pueden entender y transcribir las entrevistas de forma diferente.</p>																																				
<i>Plazo de aplicación de las herramientas y la técnica</i>	<p>Hay que dedicar tiempo a la preparación de las preguntas para las entrevistas estructuradas o semiestructuradas. El tiempo de preparación puede variar mucho según la complejidad del tema y el nivel de experiencia del entrevistador. La duración de una entrevista también varía. Una entrevista suele durar entre 30 minutos y 2/3 horas. La duración de la entrevista depende de la complejidad del tema, de la complejidad y el número de preguntas que se hagan, y de las circunstancias específicas. Las entrevistas personales suelen durar más que las telefónicas o por Skype. Tras la entrevista, hay que dedicar tiempo a la transcripción del texto y al análisis de los resultados.</p>																																				
<i>Habilidad requerida para aplicar correctamente la herramienta/ técnica</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Habilidades</th> <th>No necesaria</th> <th>Básica</th> <th>Intermedia</th> <th>Avanzada</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Conocimientos de la materia</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Habilidades de facilitación</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Habilidades de organización de eventos</i></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Habilidades de gestión de proyectos</i></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Otras habilidades</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia	Avanzada	<i>Conocimientos de la materia</i>				x	<i>Habilidades de facilitación</i>				x	<i>Habilidades de organización de eventos</i>		x			<i>Habilidades de gestión de proyectos</i>		x			<i>Otras habilidades</i>										
Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia	Avanzada																																	
<i>Conocimientos de la materia</i>				x																																	
<i>Habilidades de facilitación</i>				x																																	
<i>Habilidades de organización de eventos</i>		x																																			
<i>Habilidades de gestión de proyectos</i>		x																																			
<i>Otras habilidades</i>																																					

TÉCNICA INTERACTIVA EN INTERNET

<p><i>Descripción de la herramienta/ técnica</i></p>	<p>Involucrar a los participantes en su programa es una de las claves para garantizar que entiendan de forma efectiva y saquen el máximo partido a lo que están haciendo. Una de las formas más eficaces de hacer que la gente se comprometa más con lo que está haciendo es hacerla interactiva. Con las experiencias interactivas en línea, gracias a Internet, los participantes no tienen otra opción que tomar un papel activo. He aquí cinco formas sencillas de involucrar a los interesados haciendo que su actividad sea más interactiva.</p> <p>Simulaciones. Las simulaciones utilizan historias convincentes que invitan a la reflexión y captan la atención de los participantes. Piense en las simulaciones como estudios de casos muy relevantes, tangibles y llevados a la vida real. Una buena simulación comienza con un problema con el que la gente puede relacionarse. Incorpore la interactividad mediante preguntas de tipo test, oportunidades de explorar contenidos adicionales a través de enlaces web y descargas, o incluso enlaces a foros de debate donde los participantes puedan compartir sus opiniones.</p> <p>Cuestionarios. Cuando incluya un breve cuestionario en una sección de contenido o en un vídeo, sacará a la gente de su trance pasivo. Los cuestionarios pueden ser calificados o no, pero siempre funcionan como "comprobación de conocimientos". También pueden utilizarse para comprobar si los participantes ya saben algo sobre las próximas secciones. Las preguntas de opción múltiple, de verdadero/falso, de secuencia, de rellenar un espacio en blanco, de arrastrar y soltar y de escala de valoración son formas viables de incorporar cuestionarios a las actividades interactivas en Internet.</p> <p>Escenarios. Los escenarios proporcionan un entorno sin riesgos en el que todos pueden practicar sus habilidades. Al igual que las simulaciones, presentan una situación de inmersión con personajes realistas con los que la gente puede relacionarse y, por supuesto, interactuar. Los participantes seleccionan un curso de acción entre las opciones disponibles, y el escenario se desarrolla en función de esa decisión. Y si su elección no es correcta, tienen que averiguar cómo afrontar la situación y llegar al resultado deseado. Los escenarios ponen a prueba el grado de interiorización de los contenidos midiendo su capacidad para tomar decisiones en una situación ambigua. Precisamente por eso se consideran una de las mejores formas de desarrollar el pensamiento crítico.</p> <p>Narración de historias y ludificación. Todo el mundo quiere divertirse mientras trabaja. De hecho, una reciente encuesta de TalentLMS reveló que el 83% de los empleados que realizan formación gamificada se sienten más motivados. La combinación de la gamificación y el eLearning es una opción popular entre los ejemplos de eLearning interactivo porque envuelven el aprendizaje en un paquete divertido. La gamificación podría ser una extensión natural de las simulaciones y los escenarios ramificados. Pero lo que los hace diferentes es que recompensan a las personas con insignias y puntos para motivarlas aún más, y proporcionan un elemento competitivo a través de tablas de clasificación. Los juegos también pueden adoptar otras formas, según el contenido y el contexto. Pueden utilizar una estructura existente inspirada en programas de juegos de televisión reales o simplemente copiar videojuegos básicos.</p> <p>Micro aprendizaje. El micro aprendizaje consiste en crear contenidos realmente breves que no lleven más de tres minutos a los participantes. De este modo, el aprendizaje sobre la marcha (y en el móvil) se hace más accesible, y sus alumnos podrán realizar sus cursos incluso mientras se desplazan. Una encuesta reciente reveló que la mayoría de los trabajadores empleados que reciben actividades de formación prefieren sesiones de formación cortas en lugar de eventos de formación largos y puntuales. El micro aprendizaje, también por su sencillez, permite mejorar la capacidad de atención. Al fin y al cabo, cualquiera puede mantenerse concentrado durante tres minutos.</p>
<p><i>Objetivo de la aplicación de la herramienta/ técnica</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Elaboración de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Definición y ajuste de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Ejecución de la acción (política, programa o proyecto)
<p><i>Resultados y productos de la aplicación de la herramienta/</i></p>	<p>Con la realidad aumentada y virtual, las presentaciones interactivas y una plétora de tecnologías avanzadas, las expectativas actuales sobre el uso de técnicas de compromiso digital son altas. Por suerte, la mayoría de los creadores de herramientas vienen con características que apoyan la interactividad. Y por suerte,</p>

<i>técnica</i>	implementar un programa interactivo en línea se ha vuelto mucho más manejable.				
<i>Nivel de participación de las partes interesadas/del público</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informar <input checked="" type="checkbox"/> Consultar <input checked="" type="checkbox"/> Involucrar <input checked="" type="checkbox"/> Colaborar <input type="checkbox"/> Empoderar				
<i>Participación de las partes interesadas en el proceso de aplicación de la herramienta/técnica</i>	Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios	
	<i>Instituciones públicas</i>	x		x	
	<i>Organizaciones sin ánimo de lucro</i>	x		x	
	<i>Sindicatos</i>		x		
	<i>Empresas y/o sus representantes</i>		x		
	<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>	x		x	
	<i>Objetivo específico de la población</i>		x		
	<i>Ciudadano</i>		x		
	<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>		x		
<i>Fortaleza específica</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Compartir los comentarios es una gran oportunidad de interacción.</i> ✓ <i>Deje que la gente elija el camino. Dar la posibilidad de elegir por dónde empezar en una selección de temas y unidades permite a la gente elegir el contenido relevante al instante y comprometerse con el programa. Se les puede guiar por el camino con recomendaciones o algunas unidades obligatorias si es necesario, pero dejar que elijan el orden en el que se tratan los temas empodera y compromete al participante.</i> ✓ <i>Hazlo social. Las funciones sociales, como compartir y comentar los contenidos, forman parte de la forma en que la mayoría de nosotros estamos acostumbrados a comunicarnos. Combinado con la gamificación, esto hace que cualquier programa sea más interactivo. También es muy divertido para los participantes.</i> ✓ <i>Invite a los participantes a contribuir. Hacer que los participantes contribuyan con sus conocimientos elaborando recursos u organizando sesiones de estudio en grupo en línea es otra forma de capacitarlos. Las actividades basadas en tareas pueden proporcionar a los participantes un resultado real y relevante que pueden compartir con otros participantes, para inspirarles y ayudarles en sus estudios.</i> ✓ <i>Fomentar la evaluación entre iguales. Una técnica clásica de las aulas que funciona de maravilla en línea. Permitir que los participantes revisen el trabajo de los demás refuerza su comprensión de lo que están haciendo y fomenta una cultura de intercambio que puede ser valiosa para difundir las mejores prácticas.</i> 				
<i>Debilidades específicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las partes interesadas que no tienen las competencias digitales adecuadas se ven penalizadas. ✓ Puede suponer un importante coste económico. 				
<i>Plazo de aplicación de las herramientas y la técnica</i>	La duración depende del momento de la formulación, el desarrollo y la aplicación de la acción (política, programa del proyecto).				
<i>Habilidad requerida para aplicar correctamente la herramienta/técnica</i>	Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia	Avanzada
	<i>Conocimientos de la materia</i>				x
	<i>Habilidades de facilitación</i>			x	

Habilidades de organización de eventos			x	
Habilidades de gestión de proyectos			x	
Otras habilidades				

LEGO SERIOUS PLAY

<i>Descripción de la herramienta/técnica</i>	<p>LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) es un taller facilitado en el que los participantes responden a tareas construyendo modelos simbólicos y metafóricos con ladrillos LEGO y los presentan a los demás participantes.</p> <p>El LSP se inventó a finales de los años 90 a petición de la propia empresa LEGO, que quería encontrar nuevas formas de desarrollar su propia estrategia. Gracias a la contribución de Johann Roos y Bart Victor y -más tarde- de Robert Rasmussen, en 2002 se lanzó oficialmente LSP. Inicialmente, LSP constaba de dos aplicaciones estándar: Identidad en Tiempo Real y Estrategia en Tiempo Real. En 2010 los principios básicos y la filosofía de LSP se convirtieron en código abierto, y se crearon nuevas aplicaciones, como URL - Requisitos de los usuarios con LEGO (para ser utilizado en el diseño de actividades de comunicación en línea) y LLED - Diseño de experiencias de aprendizaje con LEGO (para ser utilizado en actividades de formación).</p> <p>LSP se basa en un conjunto de valores básicos, que pueden resumirse como sigue</p> <ul style="list-style-type: none"> - La respuesta está en el sistema. - Todo el mundo tiene que expresar sus reflexiones. - No hay UNA respuesta correcta. <p>El proceso central de LSP se basa en cuatro pasos esenciales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El facilitador plantea un reto. 2. Los participantes construyen sus respuestas utilizando ladrillos de LEGO. 3. Los participantes comparten sus respuestas con otros participantes. 4. Los participantes reflexionan sobre lo que han visto y oído. <p>El concepto de LSP se basa en algunas teorías clave: la importancia del juego como forma de aprender a través de la exploración y la narración; el construccionismo; la conexión mano-mente como una nueva vía para el pensamiento creativo y expresivo; y el papel de los diferentes tipos de imaginación.</p> <p>Los facilitadores de LSP han creado comunidades: las más importantes son Serious Play Pro (http://seriousplaypro.com) y Strategic Play Room (www.strategicplayroom.com); en los medios sociales es posible encontrar otras comunidades o grupos relacionados con LSP, en particular los grupos de LinkedIn parecen ser especialmente activos.</p> <p>La literatura científica sobre el PSL puede dividirse en dos categorías principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las publicaciones centradas en las teorías y conceptos que subyacen al PSL (por ejemplo, el construccionismo, el juego, la imaginación, la conexión mano-mente, etc.) y en la propia metodología (por ejemplo: sus principios, historia, objetivos, etc.). Esta categoría incluye muchas publicaciones de los inventores de la metodología y algunas publicaciones de otros autores que se centran en aspectos específicos del PSL. - Publicaciones que presentan aplicaciones concretas de LSP (ejemplos, casos de uso, resultados de investigaciones...). Los casos presentados en estas publicaciones cubren una amplia gama de temas en varios sectores, incluyendo el desarrollo de la estrategia, la identidad de la empresa, la integración cultural, la formación, la mejora del servicio, el desarrollo de productos, los requisitos de los usuarios para las aplicaciones en línea, etc. <p>Las aplicaciones estándar del método LEGO SERIOUS PLAY son tres: 1) Identidad en tiempo real para usted, cuyo objetivo es permitir a los participantes comprenderse mejor a sí mismos y a sus colegas; 2) Estrategia en tiempo real para el equipo, cuyo objetivo es liberar todo el potencial de un equipo de forma rápida, eficaz y profunda; y 3) Estrategia en tiempo real para la empresa, un proceso para desarrollar continuamente estrategias en un mundo impredecible. Hasta 2009, la Identidad en Tiempo Real y la Estrategia en Tiempo Real eran las únicas aplicaciones posibles del método LSP. Sin embargo, tras el cambio al modelo empresarial basado en la</p>
--	---

	<p>comunidad, los principios básicos y la filosofía de LSP se hicieron de código abierto y LSP se ha visto más como un lenguaje que como una metodología predefinida (Kristiansen, Hansen y Nielsen, 2009). Las tres aplicaciones estándar siguen existiendo, pero los facilitadores son ahora libres de diseñar talleres según sus propias necesidades.</p> <p>Las siete Técnicas de Aplicación (TA) son</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Construcción de modelos individuales 2. Construcción de modelos compartidos 3. Creación de un paisaje 4. Establecer conexiones 5. Construir un sistema 6. Jugando a la emergencia y a las decisiones 7. Extracción de principios rectores simples 																												
<i>Objetivo de la aplicación de la herramienta/técnica</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Elaboración de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Definición y ajuste de la acción (política, programa o proyecto) <input type="checkbox"/> Ejecución de la acción (política, programa o proyecto)																												
<i>Resultados y productos de la aplicación de la herramienta/técnica</i>	<p>La idea que subyace a la LSP es que el uso de las manos para construir modelos en 3D de piezas de conocimiento, ideas y sentimientos "abre un nuevo camino para el pensamiento libre, creativo y expresivo".</p> <p>Las construcciones se convierten en metáforas, analizan problemas y ofrecen soluciones. Se parte de la construcción de modelos 3D para llegar a un conocimiento compartido y factible. Debido a su maleabilidad, LSP puede introducirse en contextos de grupos de trabajo para encontrar soluciones compartidas y aceptables y abordar retos y escenarios complejos. El método LSP permite a los participantes describir la realidad a través de la narración de historias guiadas por un facilitador cualificado, lo que contribuye a la creación de soluciones y a la transformación del conocimiento individual en capital colectivo. LSP permite crear un verdadero diálogo dentro de una organización a través de la voz que los ladrillos dan a todos. LSP está diseñado para ser un sistema y una metodología totalmente nuevos a través de los cuales se puede promover la innovación y fortalecer el rendimiento de la organización.</p> <p>LSP sirve para</p> <ul style="list-style-type: none"> • definir soluciones operativas concretas, compartidas y practicables • potenciar los recursos de la imaginación consciente para encontrar respuestas y soluciones • equiparar plenamente a los individuos y a los grupos de trabajo/proyectos en relación con los valores, la cultura y los objetivos de la organización <ul style="list-style-type: none"> • dar valor a la experiencia de todos y compartirla con todos • crear y apoyar experiencias de aprendizaje en colaboración para encontrar soluciones compartidas, creando un entorno adecuado para compartir; • comprender la complejidad del contexto de referencia en relación con el propio papel, con el grupo de trabajo y con la organización. 																												
<i>Nivel de participación de las partes interesadas/del público</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informar <input checked="" type="checkbox"/> Consultar <input type="checkbox"/> Involucrar <input type="checkbox"/> Colaborar <input type="checkbox"/> Empoderar																												
<i>Participación de las partes interesadas en el proceso de aplicación de la herramienta/técnica</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipología de las partes interesadas</th> <th>Organizador</th> <th>Participante directo</th> <th>Beneficiarios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Instituciones públicas</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Organizaciones sin ánimo de lucro</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Sindicatos</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Empresas y/o sus representantes</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Objetivo específico de la población</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios	<i>Instituciones públicas</i>	x	x	x	<i>Organizaciones sin ánimo de lucro</i>	x	x	x	<i>Sindicatos</i>	x	x	x	<i>Empresas y/o sus representantes</i>	x	x	x	<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>	x	x	x	<i>Objetivo específico de la población</i>			
Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios																										
<i>Instituciones públicas</i>	x	x	x																										
<i>Organizaciones sin ánimo de lucro</i>	x	x	x																										
<i>Sindicatos</i>	x	x	x																										
<i>Empresas y/o sus representantes</i>	x	x	x																										
<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>	x	x	x																										
<i>Objetivo específico de la población</i>																													

	<i>Ciudadano</i>		x	x
	<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>	x	x	x
<i>Fortaleza específica</i>	Dado que la construcción de cosas y la construcción de conocimientos se producen simultáneamente, reforzándose mutuamente, la PSL permite construir físicamente ricas imágenes organizativas (uso de información kinestésica/háptica), ver y visualizar (uso de información visual) y enriquecer y evaluar verbalmente (uso de información narrativa)". Fomenta la participación activa, estimula la reflexión crítica y el diálogo, etc.			
<i>Debilidades específicas</i>	El LSP podría tardar mucho en llevarse a cabo. Otro punto débil podría estar representado por el hecho de que no todos los conceptos e ideas pueden visualizarse utilizando ladrillos de Lego.			
<i>Plazo de aplicación de las herramientas y la técnica</i>	Un taller de PSL suele durar entre medio día y un par de días. La duración puede variar en función del número de participantes: una sesión con un grupo de 8 personas podría durar 4 horas, pero si el grupo es numeroso, podría necesitar al menos 8 horas para llegar a soluciones concretas y satisfactorias.			
<i>Habilidad requerida para aplicar correctamente la herramienta/ técnica</i>	Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia
	<i>Conocimientos de la materia</i>		x	
	<i>Habilidades de facilitación</i>			x
	<i>Habilidades de organización de eventos</i>		x	
	<i>Habilidades de gestión de proyectos</i>		x	
	<i>Otras habilidades</i>			

LABORATORIO VIVO

<i>Descripción de la herramienta/ técnica</i>	<p>En la literatura científica el término "Living Lab" o laboratorio vivo indica una o más condiciones con las siguientes características</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Un espacio para diseñar y validar proyectos de innovación tecnológica, social y/o cultural 2. Un tipo de estructura dedicada a la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i). 3. Una entidad legal diseñada para hacer posible el trabajo en un solo nivel con los actores de los sectores público y privado y los ciudadanos (PPPP - People-Public-Private-Partnership). 4. Una variedad de metodología participativa basada en la colaboración y cooperación activa entre los distintos agentes de un sistema. 5. Un conjunto de técnicas de investigación fundamentalmente cualitativas. <p>Los Living Labs surgieron originalmente de la necesidad de reflexionar sobre cómo adaptar las innovaciones tecnológicas a las personas y a la sociedad. Sin embargo, pronto empezaron a utilizarse para coordinar proyectos de innovación, desde la recogida y generación de ideas hasta su manifestación en forma de nuevos productos y servicios, productos y servicios que posteriormente se introducían en el mercado o en la sociedad. Un Living Lab reúne información, genera y valida ideas, conceptos y diseños e innova. Es un instrumento creado para ayudar a los procesos de innovación de principio a fin. Esta capacidad de apoyo y seguimiento holístico es fundamental para los Living Labs.</p> <p>Como tipo de laboratorio, los Living Labs tienen una característica singular: están creados para documentar, generar y experimentar ideas, conceptos y/o prototipos de nuevos productos y servicios. Lo hacen en situaciones reales con personas reales que utilizan los prototipos o la nueva versión de los productos y/o servicios antes de que se inserten formalmente en el mercado o la sociedad. Partiendo de esta premisa, los Living Labs no son laboratorios científicos cerrados en los que los investigadores realizan experimentos en condiciones controladas, sino laboratorios abiertos y flexibles en los que usuarios, diseñadores, investigadores, desarrolladores, empresarios, asociaciones, administraciones, académicos, etc. se reúnen y cooperan para impulsar proyectos de innovación.</p>
---	---

	<p>Los Living Labs están así vinculados a los mundos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La investigación de la experiencia del usuario • La investigación de la usabilidad (para que los productos y servicios sean más fáciles de usar) • las tecnologías de la información (para democratizar el acceso y el uso de las nuevas tecnologías) • la creatividad (para generar ideas y planteamientos, crear diseños y prototipos y validarlos), y • la innovación en cualquiera de sus tipos (tecnológica, social y/o cultural), en cualquiera de sus formas (innovación en productos/servicios, en procesos, en organizaciones, en modelos de negocio o en la forma de comercializar productos/servicios) o en cualquiera de sus grados (innovación incremental, radical o disruptiva). <p>En resumen, a través del enfoque del Living Lab pretendemos acercar a los usuarios al proceso de cocreación, salvando la brecha de innovación entre el desarrollo tecnológico y el uso de los nuevos productos y servicios, permitiendo una evaluación oportuna de las implicaciones socioeconómicas de las nuevas soluciones tecnológicas.</p>			
<i>Objetivo de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Elaboración de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Definición y ajuste de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Ejecución de la acción (política, programa o proyecto)			
<i>Resultados y productos de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exploración: involucrar a todas las partes interesadas, especialmente a las comunidades de usuarios, en la fase inicial del proceso de cocreación para descubrir escenarios, usos y comportamientos emergentes a través de escenarios en vivo en entornos reales o virtuales (por ejemplo, realidad virtual, realidad aumentada, realidad mixta). ✓ Experimentación: implementar el nivel adecuado de artefactos tecnológicos para experimentar escenarios en vivo con un gran número de usuarios mientras se recogen datos que se analizarán en su contexto durante la actividad de evaluación. ✓ Evaluación: valorar las nuevas ideas y los conceptos innovadores, así como los artefactos tecnológicos relacionados, en situaciones de la vida real a través de varias dimensiones, como los aspectos socio-ergonómicos, socio-cognitivos y socio-económicos; hacer observaciones sobre la potencialidad de una adopción viral de nuevos conceptos y artefactos tecnológicos relacionados a través de una confrontación con los modelos de valor de los usuarios. 			
<i>Nivel de participación de las partes interesadas/del público</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informar <input checked="" type="checkbox"/> Consultar <input checked="" type="checkbox"/> Involucrar <input checked="" type="checkbox"/> Colaborar <input type="checkbox"/> Empoderar			
<i>Participación de las partes interesadas en el proceso de aplicación de la herramienta/ técnica</i>	Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios
	<i>Instituciones públicas</i>	x	x	x
	<i>Organizaciones sin ánimo de lucro</i>		x	x
	<i>Sindicatos</i>		x	x
	<i>Empresas y/o sus representantes</i>	x	x	x
	<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>		x	x
	<i>Objetivo específico de la población</i>		x	x
	<i>Ciudadano</i>		x	x
	<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>	x	x	x

<i>Fortaleza específica</i>	<p>El living lab es un enfoque práctico para aplicar la innovación abierta y de los usuarios, poniendo las ideas y prototipos de los usuarios a disposición de una asociación industrial para su posterior desarrollo. Un living lab facilita las sinergias entre diferentes tipos de usuarios y proveedores de software para crear nuevos productos y servicios que apoyen el desarrollo de nuevos negocios y sostengan la calidad de vida de las comunidades de usuarios.</p> <p>El enfoque abierto de un laboratorio vivo facilita los procesos de colaboración, fomentando la transferencia de tecnología de los laboratorios de investigación a las empresas mediante la participación de los usuarios que identifican usos innovadores para las soluciones existentes.</p>				
<i>Debilidades específicas</i>	<p>No existe una comprensión generalizada del concepto de laboratorio vivo, lo que dificulta la puesta en marcha de iniciativas de evaluación comparativa a nivel de investigación y de profesionales. También es difícil demostrar el valor a largo plazo de un laboratorio viviente para las empresas, las comunidades de usuarios y los territorios. Los laboratorios vivientes pueden requerir demasiado tiempo para su organización, implementación y seguimiento.</p>				
<i>Plazo de aplicación de las herramientas y la técnica</i>	<p>La gestión del tiempo en un Living Lab es fundamental. Los presupuestos suelen ser ajustados, por lo que conviene que la gestión del tiempo sea lo más estricta posible. Por regla general, siempre será necesario instituir una planificación multilineal, es decir, hacer varias cosas al mismo tiempo e intentar incorporar eventualidades imprevistas en las fases previstas. Al tratarse de relaciones con personas e instituciones, suelen producirse retrasos. Por tanto, hay que organizar el trabajo con la conciencia permanente de la necesidad de ganar tiempo porque, cuando menos se espera, surgen imprevistos.</p>				
<i>Habilidad necesaria para aplicar correctamente la herramienta/ técnica</i>	Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia	Avanzada
	<i>Conocimientos de la materia</i>				X
	<i>Habilidades de facilitación</i>				X
	<i>Habilidades de organización de eventos</i>				X
	<i>Habilidades de gestión de proyectos</i>				X
	<i>Otras habilidades</i>				X

TECNOLOGÍAS DE ESPACIOS ABIERTOS

<i>Descripción de la herramienta/ técnica</i>	<p>La tecnología del espacio abierto es una metodología de participación social atractiva, útil para promover y facilitar los debates con numerosos participantes. Entre las metodologías de participación social, es sin duda una de las menos estructuradas, ya que se basa en la autoorganización de los participantes y en un soporte metodológico limitado y, como tal, poco intrusivo. Se trata de un enfoque impulsado por el propósito, centrado en un propósito o tarea específica e importante, pero que comienza sin ningún programa formal, más allá del propósito o tema general.</p> <p>Las principales formas de aplicar esta metodología son</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Todos los participantes se sientan en un círculo. En el centro se colocan notas post-it, fichas y lápices. 2. El facilitador ofrece una visión general del proceso y explica cómo funciona. 3. El facilitador invita a las personas con temas de interés a entrar en el círculo, escribir el tema en un post-it o en tarjetas de índice y anunciarlo al grupo. Estas personas son los "anfitriones de la sesión" o "convocantes". 4. Los anfitriones de la sesión colocan su papel en la pared y eligen una hora y un lugar para reunirse. Este proceso continúa hasta que no haya más puntos del orden del día. 5. Los participantes agrupan y priorizan los puntos del orden del día en la pared. 6. Después del mercado, el grupo se separa y se dirige a la pared de la agenda, ya cubierta con una variedad de sesiones. Los participantes toman nota de la hora y el lugar de las sesiones en las que quieren participar. Durante las sesiones, el anfitrión
---	---

	<p>toma notas y capta los puntos importantes de la sesión. Al final de cada sesión, las notas se publican en un muro de noticias compartido.</p> <p>Los participantes terminan la reunión del espacio abierto con un círculo de clausura en el que se invita a la gente a compartir los comentarios, las ideas y los compromisos derivados del proceso.</p> <p>El Espacio Abierto funciona bajo cuatro principios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Quien viene es la gente adecuada 2. Lo que ocurra es lo único que podría haber ocurrido 3. Cuando empieza es el momento adecuado 4. Cuando se acaba, se acaba. <p>Cuando ya no hay nada que valga la pena discutir, es mejor cerrar el taller y unirse a otro o hacer una pausa en lugar de aferrarse a los 90 minutos programados. Esto nos lleva a la "Ley de los dos pies", que dice que se puede cambiar de taller dentro de una sesión en curso o separarse para una discusión más intensa en un grupo más pequeño o incluso para un descanso. Si un participante siente que no es capaz de aprender ni de aportar nada a la discusión, o que ésta se desvía hacia una dirección que no le interesa, no debe perder el tiempo y abandonar el taller e ir a otro que le resulte más interesante.</p>																																				
<i>Objetivo de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Elaboración de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Definición y ajuste de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Ejecución de la acción (política, programa o proyecto)																																				
<i>Resultados y productos de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	Con grupos de 5 a más de 1.000 personas -trabajando en talleres de un día, conferencias de tres días o la reunión semanal habitual del personal- el resultado común es una conexión y un fortalecimiento potentes y eficaces de lo que ya está ocurriendo en la organización: planificación y acción, aprender y hacer, pasión y responsabilidad, participación y rendimiento.																																				
<i>Nivel de participación de las partes interesadas/del público</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informar <input checked="" type="checkbox"/> Consultar <input checked="" type="checkbox"/> Involucrar <input checked="" type="checkbox"/> Colaborar <input type="checkbox"/> Empoderar																																				
<i>Participación de las partes interesadas en el proceso de aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipología de las partes interesadas</th> <th>Organizador</th> <th>Participante directo</th> <th>Beneficiarios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Instituciones públicas</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Organizaciones sin ánimo de lucro</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Sindicatos</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Empresas y/o sus representantes</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Objetivo específico de la población</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Ciudadano</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>	Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios	<i>Instituciones públicas</i>	x	x	x	<i>Organizaciones sin ánimo de lucro</i>	x	x	x	<i>Sindicatos</i>	x	x	x	<i>Empresas y/o sus representantes</i>	x	x	x	<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>		x	x	<i>Objetivo específico de la población</i>		x	x	<i>Ciudadano</i>				<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>	x	x	x
Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios																																		
<i>Instituciones públicas</i>	x	x	x																																		
<i>Organizaciones sin ánimo de lucro</i>	x	x	x																																		
<i>Sindicatos</i>	x	x	x																																		
<i>Empresas y/o sus representantes</i>	x	x	x																																		
<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>		x	x																																		
<i>Objetivo específico de la población</i>		x	x																																		
<i>Ciudadano</i>																																					
<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>	x	x	x																																		
<i>Fortaleza específica</i>	El método se basa en los principios de la pasión, la responsabilidad y el compromiso; teniendo en cuenta el supuesto de que la forma más productiva de trabajar es hacerlo sobre un tema que a uno le interese. El método, con su motor principal, la autoselección voluntaria, garantiza, en primer lugar, una gran variedad de temas de debate relevantes para los participantes. En segundo lugar, ningún participante tiene que tomar parte en talleres que no le interesan y, por tanto, está más motivado para contribuir al evento.																																				
<i>Debilidades específicas</i>	Hay una gran cantidad de información y datos en un corto periodo de tiempo. Los participantes deben estar bien informados de antemano sobre el método y sus objetivos, de lo contrario es posible que no se cumplan sus expectativas, lo que provoca insatisfacción y destruye la dinámica de autoorganización del método a través del compromiso.																																				

<i>Plazo de aplicación de las herramientas y la técnica</i>	El tiempo depende de la escala del evento: búsqueda del lugar, proceso de contratación, tareas de organización (alojamiento, catering, montaje del evento). La duración del evento influye en lo que se puede conseguir. Un evento de un solo día puede producir mucha información y datos, dar lugar a intensos debates, traducción de información entre las partes interesadas, creación de redes e ideas para nuevos proyectos u otras acciones de seguimiento. Un evento de dos días permite un mejor registro y la oportunidad de convocar nuevos talleres que se han desarrollado a partir del proceso de debate y la dinámica del primer día. Además, un evento de tres días permite más tiempo para la reflexión.				
<i>Habilidad necesaria para aplicar correctamente la herramienta/ técnica</i>	Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia	Avanzada
	<i>Conocimientos de la materia</i>		x		
	<i>Habilidades de facilitación</i>			x	
	<i>Habilidades de organización de eventos</i>			x	
	<i>Habilidades de gestión de proyectos</i>			x	
	<i>Otras habilidades</i>				

INVERSIÓN DE IMPACTO PARTICIPATIVA

<i>Descripción de la herramienta/ técnica</i>	La inversión de impacto es la inversión en proyectos y organizaciones que trabajan por un cambio social o medioambiental positivo, al tiempo que generan beneficios. Ha crecido considerablemente en los últimos diez años, y junto a este crecimiento se han puesto de manifiesto una serie de retos, como que las agencias hagan afirmaciones falsas sobre los beneficios de sus inversiones. La Inversión de Impacto Participativa ofrece una solución potencial a estos desafíos, a través de la participación de las comunidades de los proyectos invertidos en el proceso de inversión, desplazando así el poder de las manos de los inversores y los fondos por sí mismos. La Inversión de Impacto Participativa es un enfoque global más que uno específico. Esto significa que puede utilizar una serie de herramientas y técnicas dependiendo del contexto. Por ejemplo, el Fondo del Buen Vivir utilizó un proceso de diseño colaborativo para diseñar la estructura y los procesos de funcionamiento del fondo. Diez organizaciones de base trabajaron con los inversores para diseñar una estructura para el fondo y esas organizaciones de base también son fundamentales para la gobernanza y el funcionamiento diario del fondo. La inversión de impacto debería inspirarse metodológicamente en el campo del desarrollo global, donde los métodos participativos han sido fundamentales durante varios años. Enfoques como la Investigación Acción Participativa y el Aprendizaje y Acción Participativos pueden aplicarse a los procesos de inversión para fomentar la reflexión y el aprendizaje profundos por encima de formas más superficiales de compromiso			
<i>Objetivo de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Elaboración de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Definición y ajuste de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Ejecución de la acción (política, programa o proyecto)			
<i>Resultados y productos de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	Como movimiento, la inversión de impacto pretende fomentar un cambio de comportamiento generalizado, modificando la forma en que las personas ven el propósito del dinero y los negocios en la sociedad. Este cambio influirá en la forma en que las personas toman decisiones económicas, en la forma en que las empresas llevan a cabo sus negocios y en la forma en que todos los inversores evalúan y valoran las oportunidades de tener en cuenta el impacto. En resumen, el movimiento de inversión de impacto pretende elevar el listón de cómo las inversiones pueden tener un impacto positivo en la sociedad.			
<i>Nivel de participación de las partes interesadas/del público</i>	<input type="checkbox"/> Informar <input checked="" type="checkbox"/> Consultar <input checked="" type="checkbox"/> Involucrar <input checked="" type="checkbox"/> Colaborar <input type="checkbox"/> Empoderar			
<i>Participación de</i>	Tipología de las partes	Organizador	Participante	Beneficiarios

<i>las partes interesadas en el proceso de aplicación de la herramienta/ técnica</i>	interesadas			directo	
	<i>Otros departamentos públicos</i>	x		x	x
	<i>Instituciones públicas</i>	x		x	x
	<i>Organizaciones sin ánimo de lucro</i>	x		x	x
	<i>Sindicatos</i>	x		x	x
	<i>Empresas y/o sus representantes</i>	x		x	x
	<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>			x	x
	<i>Objetivo específico de la población</i>			x	x
	<i>Ciudadano</i>			x	x
	<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>	x		x	x
<i>Fortaleza específica</i>	En los últimos años, el sector financiero ha centrado su atención en la medida en que la inversión de impacto puede lograr rendimientos superiores, o al menos evitar rendimientos inferiores, en relación con la inversión tradicional que no incorpora consideraciones de sostenibilidad más allá de los resultados financieros inmediatos y la estrategia corporativa para mejorar los resultados futuros.				
<i>Debilidades específicas</i>	Los retos están relacionados con la transparencia, la coherencia, la materialidad y la capacidad de los consumidores financieros para entender tanto la taxonomía suelta como su relación con la composición de la cartera, los rendimientos y los riesgos. Esto es especialmente relevante cuando los inversores tienen expectativas de poder utilizar la inversión de impacto para alinearse con los rendimientos financieros, así como con los valores sociales relacionados con las prácticas ambientales, sociales y de buen gobierno.				
<i>Plazo de aplicación de las herramientas y la técnica</i>	La inversión de impacto participativa es un enfoque de la inversión financiera que hace hincapié en el impacto social o medioambiental de los proyectos en los que se invierte, así como en la participación significativa y la voz de las comunidades implicadas.				
<i>Habilidad necesaria para aplicar correctamente la herramienta/ técnica</i>	Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia	Avanzada
	<i>Conocimientos de la materia</i>			x	
	<i>Habilidades de facilitación</i>		x		
	<i>Habilidades de organización de eventos</i>			x	
	<i>Habilidades de gestión de proyectos</i>				x
	<i>Otras habilidades</i>				

CÉLULAS DE PLANIFICACIÓN

<i>Descripción de la herramienta/ técnica</i>	Las células de planificación son un método deliberativo en el que participantes diversos y seleccionados al azar colaboran en el desarrollo de soluciones a un problema determinado y comunican las recomendaciones resultantes a los responsables de la toma de decisiones. Reúnen a un pequeño grupo de miembros del público para desarrollar soluciones a un problema específico de planificación o política. Suelen utilizarse para desarrollar una solución a un problema urgente en el que hay varias opciones disponibles, y para cuestiones en las que no existe un gran grado de polarización en las actitudes de la población afectada. Se reúne a unos 25 miembros del público seleccionados al azar durante un periodo de tiempo limitado (por ejemplo, una semana) para que trabajen esencialmente como consultores públicos y desarrollen soluciones para el problema en cuestión. Cuentan con la ayuda de dos acompañantes del proceso que ayudan a programar y moderar las sesiones. Puede haber un número grande o pequeño de Células de
---	--

	<p>Planificación en función del tema.</p> <p>Los participantes en cada célula adquieren e intercambian información y exploran juntos posibles soluciones, recibiendo presentaciones de expertos, partes interesadas y grupos de interés como parte de este proceso. Los resultados del trabajo de la célula se presentan al organismo encargado en forma de informe ciudadano.</p> <p>El éxito depende de una serie de factores, entre ellos: la capacidad de elegir entre una serie de opciones factibles; la conciencia de los participantes sobre los posibles inconvenientes de las opciones; la experiencia personal de los participantes con el problema; la relevancia personal y la voluntad de dedicar el tiempo suficiente; y la seriedad del patrocinador a la hora de tener en cuenta los resultados.</p>																																				
<i>Objetivo de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<input type="checkbox"/> Elaboración de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Definición y ajuste de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Ejecución de la acción (política, programa o proyecto)																																				
<i>Resultados y productos de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	Las células de planificación han demostrado ser una ayuda eficaz para resolver conflictos endurecidos y producir resultados consensuados, mientras que las recomendaciones resultantes de las consultas también han influido en los responsables de la toma de decisiones.																																				
<i>Nivel de participación de las partes interesadas/del público</i>	<input type="checkbox"/> Informar <input checked="" type="checkbox"/> Consultar <input type="checkbox"/> Involucrar <input type="checkbox"/> Colaborar <input type="checkbox"/> Empoderar																																				
<i>Participación de las partes interesadas en el proceso de aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipología de las partes interesadas</th> <th>Organizador</th> <th>Participante directo</th> <th>Beneficiarios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Instituciones públicas</i></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Organizaciones sin ánimo de lucro</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Sindicatos</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Empresas y/o sus representantes</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Objetivo específico de la población</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Ciudadano</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table>	Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios	<i>Instituciones públicas</i>	x			<i>Organizaciones sin ánimo de lucro</i>	x	x	x	<i>Sindicatos</i>	x	x	x	<i>Empresas y/o sus representantes</i>	x	x	x	<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>	x	x	x	<i>Objetivo específico de la población</i>		x	x	<i>Ciudadano</i>		x	x	<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>		x	x
Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios																																		
<i>Instituciones públicas</i>	x																																				
<i>Organizaciones sin ánimo de lucro</i>	x	x	x																																		
<i>Sindicatos</i>	x	x	x																																		
<i>Empresas y/o sus representantes</i>	x	x	x																																		
<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>	x	x	x																																		
<i>Objetivo específico de la población</i>		x	x																																		
<i>Ciudadano</i>		x	x																																		
<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>		x	x																																		
<i>Fortaleza específica</i>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La selección aleatoria de los ciudadanos aumenta la aceptabilidad de los resultados, ya que son representativos de la población pertinente. <input type="checkbox"/> Los resultados de la célula de planificación son completamente abiertos. A diferencia de algunos métodos participativos, no hay soluciones predeterminadas. Por el contrario, los asesores ciudadanos desarrollan sus propias soluciones y recomendaciones, basadas en sus experiencias durante el proceso de la célula de planificación. <input type="checkbox"/> Las recomendaciones de los asesores ciudadanos muestran una clara tendencia a promover la acción y perseguir el bien común. Los ciudadanos no tratan de defender sus intereses individuales, sino que buscan lo que consideran mejor para la comunidad en su conjunto. <input type="checkbox"/> Las células de planificación son procesos de transferencia de conocimientos políticos. Un efecto secundario es que los participantes aprenden sobre las diferentes instituciones, los procesos, las limitaciones de la toma de decisiones políticas y las presiones que conlleva. <input type="checkbox"/> Las células de planificación ofrecen la oportunidad de conocer los intereses de los demás. Al poner en contacto a personas de diferentes edades, estatus socioeconómico y niveles educativos, el proceso facilita el contacto y 																																				

	la comprensión mutua entre personas con antecedentes tan diferentes que de otro modo no podrían conocerse.																														
<i>Debilidades específicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Las células de planificación no son interesantes para cuestiones en las que existe una gran desigualdad entre diferentes regiones o grupos sociales. En esos casos, los ciudadanos seleccionados al azar no serán percibidos como negociadores legítimos de los grupos afectados por la injusticia. <input type="checkbox"/> Las células de planificación tampoco son adecuadas para las decisiones que implican una única opción de sí/no, ya que los participantes tienden a preferir la solución "fácil" de estar en contra de cualquier nuevo desarrollo, especialmente si los beneficios no se distribuyen uniformemente en toda la comunidad implicada en la decisión. <input type="checkbox"/> Otro problema de las células de planificación es la responsabilidad y la planificación a largo plazo. Dado que los ciudadanos no son responsables de la aplicación de la decisión final, no se puede garantizar que su elección sea financiera y materialmente viable a largo plazo. Aunque las células de planificación pueden convocarse varias veces u organizar diferentes paneles sobre el mismo tema durante un periodo de tiempo más largo, esto no garantiza el mismo escrutinio público que con los titulares de mandatos elegidos, que tienen que ser reelegidos y pueden ser legalmente responsables de sus acciones. Pero este es un hecho común a los proyectos participativos: ¿hasta dónde llega la autoridad de los paneles ciudadanos? 																														
<i>Plazo de aplicación de las herramientas y la técnica</i>	Casi 4 días.																														
<i>Habilidad necesaria para aplicar correctamente la herramienta/ técnica</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Habilidades</th> <th>No necesaria</th> <th>Básica</th> <th>Intermedia</th> <th>Avanzada</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Conocimientos de la materia</i></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Habilidades de facilitación</i></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Habilidades de organización de eventos</i></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Habilidades de gestión de proyectos</i></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Otras habilidades</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia	Avanzada	<i>Conocimientos de la materia</i>		x			<i>Habilidades de facilitación</i>		x			<i>Habilidades de organización de eventos</i>		x			<i>Habilidades de gestión de proyectos</i>	x				<i>Otras habilidades</i>				
Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia	Avanzada																											
<i>Conocimientos de la materia</i>		x																													
<i>Habilidades de facilitación</i>		x																													
<i>Habilidades de organización de eventos</i>		x																													
<i>Habilidades de gestión de proyectos</i>	x																														
<i>Otras habilidades</i>																															

CAFÉ CIENTÍFICO

<i>Descripción de la herramienta/ técnica</i>	<p>Un Café Científico es un evento organizado en un entorno informal como lugar de diálogo con participantes procedentes de todos los ámbitos de la vida y el mundo académico. Se trata de un foro informal para debatir temas científicos interesantes y relevantes. El objetivo es fomentar el compromiso del público con la ciencia invitando a miembros de la comunidad científica a presentar temas para una tarde de conversación informal.</p> <p>Un experto presenta un tema directamente relacionado con su proyecto, de forma concisa y abierta para estimular un debate posterior. El moderador facilita la puesta en común de una amplia gama de puntos de vista sobre el tema en cuestión. Siempre se fomenta la formulación de preguntas por parte del público, tanto durante como después del debate.</p> <p>La publicación de los resultados es una parte importante del proceso científico. Muchas instituciones científicas promueven que los investigadores compartan sus conocimientos con el público en general. Los Cafés Científicos ofrecen una infraestructura para la interacción que va más allá de la información al público. En la interacción cara a cara, los expertos tienen una amplia oportunidad de recoger respuestas a su mensaje y llevarse nuevas preguntas. A menudo se trata de una forma de recoger puntos de vista alternativos y narrativas relevantes, especialmente cuando los eventos se centran en temas controvertidos. Desde la perspectiva del público en general, el café científico suele considerarse un lugar para adquirir conocimientos y formarse opiniones. La interacción no es sólo con el experto, sino</p>
---	---

	<p>también con los demás participantes en el discurso.</p> <p>Los actos suelen durar menos de dos horas y las presentaciones de los ponentes deben ser breves. Pueden ser de unos 40 minutos, pero algunos cafés las limitan a cinco minutos en una sesión total de una hora. Algunos animadores prefieren las presentaciones sin diapositivas para fomentar una interacción más informal. Por lo general, hay un ponente, pero también hay modelos con múltiples expertos. Un ingrediente clave es un moderador que también debe preparar a los expertos para garantizar que haya debates animados y útiles.</p>				
<i>Objetivo de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<input type="checkbox"/> Elaboración de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Definición y ajuste de la acción (política, programa o proyecto) <input type="checkbox"/> Ejecución de la acción (política, programa o proyecto)				
<i>Resultados y productos de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<p>Nuevas perspectivas para todos los participantes en los eventos. Los participantes pueden adquirir nuevos conocimientos, escuchar puntos de vista alternativos sobre el tema de debate y formarse opiniones. Los participantes suelen plantear nuevas preguntas a los investigadores, que también pueden informarse sobre puntos de vista alternativos y narrativas relevantes, especialmente cuando los actos se centran en temas controvertidos.</p>				
<i>Nivel de participación de las partes interesadas/del público</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informar <input type="checkbox"/> Consultar <input type="checkbox"/> Involucrar <input type="checkbox"/> Colaborar <input type="checkbox"/> Empoderar				
<i>Participación de las partes interesadas en el proceso de aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<p>Tipología de las partes interesadas</p> <p><i>Instituciones públicas</i></p> <p><i>Organizaciones sin ánimo de lucro</i></p> <p><i>Sindicatos</i></p> <p><i>Empresas y/o sus representantes</i></p> <p><i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i></p> <p><i>Objetivo específico de la población</i></p> <p><i>Ciudadano</i></p> <p><i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i></p>	<p>Organizador</p>	<p>Participante directo</p>	<p>Beneficiarios</p>	
		x			
		x			
			x		x
		x	x		x
<i>Fortaleza específica</i>	<p>Los temas adecuados son los que provocan reacciones entre el público: avances científicos que tienen un gran impacto en la vida de las personas o crean dilemas éticos y temas que se debaten actualmente en las noticias. Los participantes en los cafés científicos pueden adquirir nuevos conocimientos y perspectivas sobre un determinado tema gracias a su interacción con los expertos y el resto de los asistentes. Los participantes suelen plantear nuevas preguntas a los investigadores. Los cafés científicos están diseñados para que su planificación y desarrollo sean económicos.</p>				
<i>Debilidades específicas</i>	<p>No detectadas</p>				
<i>Plazo de aplicación de las herramientas y la técnica</i>	<p>Puede organizar su sesión de tiempo como prefiera, en función de sus necesidades y de la capacidad de respuesta de los participantes. El acto suele celebrarse por la tarde. Los actos suelen durar menos de dos horas y las presentaciones de los ponentes deben ser breves. Pueden ser de unos 40 minutos, pero algunos cafés las limitan a cinco minutos dentro de una sesión total de una hora.</p>				
<i>Habilidad necesaria para aplicar correctamente la herramienta/</i>	<p>Habilidades</p> <p><i>Conocimientos de la materia</i></p> <p><i>Habilidades de facilitación</i></p>	<p>No necesaria</p>	<p>Básica</p>	<p>Intermedia</p>	<p>Avanzada</p>
					x
					x

<i>técnica</i>	<i>Habilidades de organización de eventos</i>			x	
	<i>Habilidades de gestión de proyectos</i>		x		
	<i>Otras habilidades</i>				

CUENTACUENTOS

<i>Descripción de la herramienta/ técnica</i>	<p>El cuentacuentos es el método adecuado para elegir en los casos en los que la finalidad es captar a la audiencia potenciando su imaginación de forma que puedan entender fácilmente en qué se basa su proyecto. Gracias al cuentacuentos es posible traducir conceptos y datos complejos para que sean fácilmente comprensibles para un público que normalmente no llegaría a ellos de forma automática. La narración moderna tiene un amplio alcance. Además de sus formas tradicionales (cuentos de hadas, cuentos populares, mitología, leyendas, fábulas, etc.), se ha extendido a la representación de la historia, la narrativa personal, el comentario político y la evolución de las normas culturales. La narración contemporánea también se utiliza ampliamente para abordar objetivos educativos. Los nuevos medios de comunicación están creando nuevas formas de grabar, expresar y consumir historias. Las herramientas de comunicación grupal asíncrona pueden proporcionar un entorno para que los individuos reformulen o refundan las historias individuales en historias grupales.</p> <p>Consejos para el moderador:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dar a la historia un principio, un medio y un final 2. Presente a los personajes y establezca el escenario al principio 3. Sin conflicto no hay historia. El conflicto puede adoptar muchas formas (por ejemplo, el hombre contra el hombre; el hombre contra la sociedad; el hombre contra la naturaleza; el hombre contra sí mismo) 4. Cree un punto de inflexión que conduzca a una resolución. 5. Concluir: asegurarse de que todos los conflictos se han resuelto y de que todos los cabos sueltos se han atado. <p>El núcleo del método del cuentacuentos es la correlación entre los procesos de interpretación, los de proyección y los de reflexión, que genera en la representación de la realidad. De ahí que se desarrolle la metodología del cuentacuentos cuya idea básica en su uso es el desarrollo del aprendizaje reflexivo. El cuentacuentos se define en fases para su realización</p> <ul style="list-style-type: none"> - elección de objetivos y destinatarios; - la definición de los tiempos, la disponibilidad de las personas implicadas y la eventual posibilidad de trabajar en grupo - realización; - retroalimentación de la audiencia. 			
<i>Objetivo de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Elaboración de la acción (política, programa o proyecto) <input type="checkbox"/> Definición y ajuste de la acción (política, programa o proyecto) <input type="checkbox"/> Ejecución de la acción (política, programa o proyecto)			
<i>Resultados y productos de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	Gracias a la narración de historias es posible traducir conceptos y datos complejos para que sean fácilmente comprensibles para un público que normalmente no llegaría a ellos de forma automática.			
<i>Nivel de participación de las partes interesadas/del público</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informar <input checked="" type="checkbox"/> Consultar <input type="checkbox"/> Involucrar <input type="checkbox"/> Colaborar <input type="checkbox"/> Empoderar			
<i>Participación de las partes interesadas en el proceso de aplicación de la herramienta/</i>	Tipología de las partes interesadas <i>Instituciones públicas</i> <i>Organizaciones sin ánimo de lucro</i>	Organizador 	Participante directo 	Beneficiarios

<i>técnica</i>	<i>Sindicatos</i>				
	<i>Empresas y/o sus representantes</i>	x	x		x
	<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>	x	x		x
	<i>Objetivo específico de la población</i>				
	<i>Ciudadano</i>			x	x
	<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>	x	x		x
<i>Fortaleza específica</i>	La narración de historias puede transmitir el objetivo de un proyecto de forma sencilla, directa y emotiva. Este método tiene el potencial de hacer que las partes interesadas y los beneficiarios se sientan parte del proyecto.				
<i>Debilidades específicas</i>	Su eficacia se limita a la conceptualización de un proyecto y a la comunicación de los resultados que éste ha alcanzado.				
<i>Plazo de aplicación de las herramientas y la técnica</i>	Mínimo 20 minutos.				
<i>Habilidad necesaria para aplicar correctamente la herramienta/ técnica</i>	Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia	Avanzada
	<i>Conocimientos de la materia</i>				x
	<i>Habilidades de facilitación</i>				x
	<i>Habilidades de organización de eventos</i>		x		
	<i>Habilidades de gestión de proyectos</i>			x	
	<i>Otras habilidades</i>				

ENCUESTA

<i>Descripción de la herramienta/ técnica</i>	<p>el término encuesta designa una investigación basada en un cuestionario estructurado, útil para sondear los hábitos, necesidades, opiniones, actitudes y comportamientos de los destinatarios.</p> <p>Se caracteriza por el alto nivel de estandarización de los procedimientos adoptados en la recogida de información en cuanto a la definición de la información a adquirir (el cuestionario se construye principalmente con respuestas cerradas), los métodos de administración y el análisis de la información, que se traducen en datos para someterlos a análisis estadísticos.</p> <p>La encuesta puede realizarse mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auto cumplimentación del cuestionario por parte de los encuestados. Hay dos casos principales de auto cumplimentación: la detección de grupos y la detección individual. La encuesta de grupo se realiza en presencia de un operador que distribuye los cuestionarios, ayuda a rellenarlos y los recoge. La encuesta individual puede dividirse a su vez en encuestas con devolución restringida y con devolución no restringida: en el primer caso, el operador deposita el cuestionario ante el sujeto en cuestión y luego procede a retirarlo (un caso típico es el censo); en el segundo caso, el cuestionario se envía por correo con una carta de presentación y con un sobre de devolución ya franqueado. • Entrevista cara a cara, en la que el cuestionario es administrado por un entrevistador especialmente formado; • Entrevista telefónica, realizada por teléfono; • Entrevista informatizada (electrónica), que utiliza el ordenador como ayuda para introducir rápidamente las respuestas en el cuestionario. El ordenador puede utilizarse tanto en las entrevistas telefónicas (CATI, Computer Assisted Telephone Interviewing) como en las entrevistas cara a cara (CAPI, Computer Assisted Personal Interviewing), así como en los cuestionarios
---	--

	autocumplimentados (teleentrevista, realizada con cuestionarios transmitidos electrónicamente).			
<i>Objetivo de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Elaboración de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Definición y ajuste de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Ejecución de la acción (política, programa o proyecto)			
<i>Resultados y productos de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	La encuesta, en general, es una herramienta de investigación exploratoria destinada a conocer un fenómeno y describir sus características, detectar opiniones sobre temas concretos y comprender, por ejemplo, las necesidades de los usuarios. También permite establecer relaciones entre variables, o entender si, y en qué medida, esas opiniones, actitudes y comportamientos están correlacionados, por ejemplo, con el género, la edad, el nivel de educación, etc.			
<i>Nivel de participación de las partes interesadas/del público</i>	<input type="checkbox"/> Informar <input checked="" type="checkbox"/> Consultar <input type="checkbox"/> Involucrar <input type="checkbox"/> Colaborar <input type="checkbox"/> Empoderar			
<i>Participación de las partes interesadas en el proceso de aplicación de la herramienta/ técnica</i>	Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios
	<i>Instituciones públicas</i>	x	x	x
	<i>Organizaciones sin ánimo de lucro</i>	x	x	x
	<i>Sindicatos</i>	x	x	x
	<i>Empresas y/o sus representantes</i>	x	x	x
	<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>	x	x	x
	<i>Objetivo específico de la población</i>		x	x
	<i>Ciudadano</i>		x	x
	<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>	x	x	x
<i>Fortaleza específica</i>	<p>El principal punto fuerte es el tipo de información que se obtiene de la entrevista, que está muy estandarizada y puede analizarse con las técnicas estadísticas disponibles.</p> <p>Otros puntos fuertes están estrechamente relacionados con los métodos de encuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuestionarios autocumplimentados: permiten un gran ahorro de tiempo y costes de la encuesta. se pueden cumplimentar en cualquier momento; proporcionan una mayor garantía de anonimato; evitan las distorsiones provocadas por el entrevistador; también son accesibles para personas que residen en zonas de difícil acceso; ✓ Entrevistas cara a cara: la presencia del entrevistador puede ayudar a aclarar el significado de las preguntas y respuestas del cuestionario, mejorando la fiabilidad de los resultados; <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista telefónica: permite una gran velocidad de detección; tiene costes reducidos; tiene menos resistencia a conceder una entrevista y mayor garantía de anonimato; permite llegar a encuestados físicamente distantes al mismo coste; facilita enormemente la preparación y supervisión de los entrevistadores; permite utilizar directamente el ordenador durante la fase de detección, ahorrando tiempo y recursos financieros para introducir los datos en la base de datos; • Entrevistas informatizadas (electrónicas): eliminación del efecto entrevistador; posibilidad de realizar encuestas longitudinales, es decir, encuestas repetidas en el tiempo sobre los mismos sujetos 			
<i>Debilidades específicas</i>	La encuesta realizada mediante un cuestionario estructurado no permite profundizar en las razones de una determinada respuesta, para comprender plenamente las motivaciones, percepciones y opiniones de los entrevistados. Otros puntos débiles dependen de los métodos de realización de la encuesta:			

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuestionario auto cumplimentado: el cuestionario debe ser corto, conciso y lo más sencillo posible para poder atender al mayor número de personas posible; además, si la devolución no está restringida, normalmente los que devuelven el cuestionario son un segmento concreto de la población considerada (autoselección), lo que limita la extensibilidad de los resultados. Otras desventajas son la falta de control sobre la cumplimentación, la imposibilidad de realizar cuestionarios complejos y su longitud no excesiva; 5. Entrevistas cara a cara: el entrevistador puede influir en las respuestas de los entrevistados mediante su comportamiento verbal y no verbal <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista telefónica: la menor implicación del entrevistado, lo que conlleva una mayor incidencia de respuestas superficiales; la imposibilidad de recoger datos no verbales; la imposibilidad de llegar a todos los estratos sociales; la necesidad de estructurar cuestionarios muy simplificados para evitar que el entrevistado abandone la entrevista o responda de forma casual; la no utilización de este método de administración para complejos; - Entrevistas informatizadas (electrónicas): no es posible saber quién rellena realmente el cuestionario; ser consciente de que se está estudiando puede alterar el comportamiento. 																														
<i>Plazo de aplicación de las herramientas y la técnica</i>	Para diseñar y llevar a cabo una encuesta hay que tener en cuenta todas las fases en las que se articula el proceso de la misma, a saber: la elaboración del cuestionario, los métodos y el calendario establecidos para la administración, la organización y el análisis de los datos. - y el tamaño de la población implicada. Teniendo en cuenta todas estas fases, la duración de una encuesta puede oscilar entre 2 y 10 meses.																														
<i>Habilidad necesaria para aplicar correctamente la herramienta/ técnica</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Habilidades</th> <th>No necesaria</th> <th>Básica</th> <th>Intermedia</th> <th>Avanzada</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Conocimientos de la materia</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Habilidades de facilitación</td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Habilidades de organización de eventos</td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Capacidades de gestión de proyectos</td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otras habilidades (estadísticas)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table>	Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia	Avanzada	Conocimientos de la materia				x	Habilidades de facilitación		x			Habilidades de organización de eventos			x		Capacidades de gestión de proyectos			x		Otras habilidades (estadísticas)				x
Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia	Avanzada																											
Conocimientos de la materia				x																											
Habilidades de facilitación		x																													
Habilidades de organización de eventos			x																												
Capacidades de gestión de proyectos			x																												
Otras habilidades (estadísticas)				x																											

FESTIVAL TECNOLÓGICO

<i>Descripción de la herramienta/ técnica</i>	<p>Un festival tecnológico es un evento público amplio y de fácil acceso en torno a un tema central claramente definido. Pretende ser un medio para lograr un diálogo comprensible y más amplio sobre cuestiones sociopolíticas complejas y controvertidas, que tienen muchas facetas. Los debates públicos sobre cuestiones científicas y tecnológicas pueden mejorar su nivel y enriquecer su contenido organizando un festival de este tipo. Los visitantes de un festival de este tipo tienen la oportunidad de sumergirse en los distintos aspectos del tema en un periodo de tiempo limitado. Un festival consiste en una mezcla equilibrada de información, entretenimiento y actividades que contribuyen a reforzar el conocimiento y la opinión del público.</p> <p>Un festival tecnológico es ideal para temas complejos que requieren una participación más activa del público en general. Ofrece a la gente una visión neutra de un problema y una idea de la riqueza y el alcance del tema, las diferentes perspectivas posibles y las diversas formas en que una sociedad moderna ya trata el tema en la vida cotidiana, pero también en la política, las artes, los medios de comunicación...</p> <p>Es importante dar forma a la idea del festival: los visitantes deben tener la opción de participar en diferentes partes del programa. Además, todas estas partes deben ser independientes en cuanto al contenido, ya que existe la posibilidad de que no puedan asistir a todas las actividades todas las personas que lo deseen, debido a diferentes limitaciones (espacio, programa...).</p>
<i>Objetivo de la</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Elaboración de la acción (política, programa o proyecto)

<i>aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<input type="checkbox"/> Definición y ajuste de la acción (política, programa o proyecto) <input type="checkbox"/> Ejecución de la acción (política, programa o proyecto)				
<i>Resultados y productos de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	Realización de las actividades programadas del festival				
<i>Nivel de participación de las partes interesadas/del público</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informar <input type="checkbox"/> Consultar <input type="checkbox"/> Involucrar <input type="checkbox"/> Colaborar <input type="checkbox"/> Empoderar				
<i>Participación de las partes interesadas en el proceso de aplicación de la herramienta/ técnica</i>	Tipología de las partes interesadas <i>Instituciones públicas</i> <i>Organizaciones sin ánimo de lucro</i> <i>Sindicatos</i> <i>Empresas y/o sus representantes</i> <i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i> <i>Objetivo específico de la población</i> <i>Ciudadano</i> <i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>	Organizador 	Participante directo 	Beneficiarios 	
<i>Fortaleza específica</i>	Un festival tecnológico puede involucrar a un grupo amplio y diverso de ciudadanos interesados (alrededor de 1.000 visitantes) en un tema, para ofrecer una visión global de un tema complejo y controvertido con múltiples facetas para intercambiar conocimientos sobre el tema cuando: el tema toca de una manera u otra la vida cotidiana de los visitantes; ya hay mucha información disponible; se pueden esbozar y presentar fácilmente diferentes puntos de vista; diferentes disciplinas ya han tratado el tema (políticos, expertos, productores, consumidores, interesados, ética, artistas); para dar más visibilidad y una imagen positiva a la organización que está detrás del festival.				
<i>Debilidades específicas</i>	<p>Un festival tecnológico es menos útil en los siguientes casos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Si el objetivo final es influir en la toma de decisiones <input type="checkbox"/> si el objetivo final es profundizar en el debate, <input type="checkbox"/> si el presupuesto es muy ajustado, <input type="checkbox"/> si el número de colaboradores es limitado, <input type="checkbox"/> si el lugar no es adecuado para un programa a gran escala, <input type="checkbox"/> si el tema es unidimensional, está reservado a un número limitado de ciudadanos o no es lo suficientemente controvertido, <p>El festival de la tecnología conlleva un importante coste organizativo y financiero</p>				
<i>Plazo de aplicación de las herramientas y la técnica</i>	La organización de un festival es un proceso muy complejo y que requiere mucho tiempo. El tiempo de preparación depende de muchos factores, como la experiencia, la competencia, el carácter controvertido del tema, la duración del proyecto, el tamaño del festival, etc. La organización debe iniciarse preferentemente un año antes del festival.				
<i>Habilidad necesaria para aplicar correctamente la herramienta/ técnica</i>	Habilidades <i>Conocimientos de la materia</i> <i>Habilidades de facilitación</i> <i>Habilidades de organización de eventos</i>	No necesaria 	Básica 	Intermedia 	Avanzada

	Habilidades de gestión de proyectos			x	
	Otras habilidades				

REUNIÓN A PIE

<i>Descripción de la herramienta/técnica</i>	Una "reunión a pie", o reunión itinerante, es una reunión que consiste en que los participantes se reúnan caminando. Investigaciones recientes han descubierto que el acto de caminar conduce a un aumento del pensamiento creativo. Las pruebas sugieren que las reuniones a pie dan lugar a intercambios más sinceros con los empleados y son más productivas que las reuniones tradicionales sentadas. En particular, los paseos por el barrio o las visitas de campo se utilizan sobre todo en el ámbito urbano o medioambiental, permiten a los técnicos y expertos conocer y valorar los conocimientos tácitos y los puntos de vista de quienes viven en un territorio que no conocen y apenas pueden captar, y a los habitantes entrar en contacto con las competencias y los datos que poseen los técnicos y expertos. Se trata de uno o varios paseos o visitas, durante los cuales pequeños grupos de habitantes (10-30) guían a los técnicos y expertos en la zona de interés, acompañando el paseo con historias, preguntas, y compartiendo observaciones y percepciones sobre el tema que se discute; también se invita a las personas que se encuentran en el camino a proporcionar información y contribuciones, y/o a unirse al grupo. Al final del paseo, por lo general, el grupo de participantes se reúne en una sala para elaborar conjuntamente las consideraciones conclusivas relativas a la experiencia realizada y se les ofrece un buffet.			
<i>Objetivo de la aplicación de la herramienta/técnica</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Elaboración de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Definición y ajuste de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Ejecución de la acción (política, programa o proyecto)			
<i>Resultados y productos de la aplicación de la herramienta/técnica</i>	Una reunión a pie es simplemente eso: una reunión que tiene lugar durante un paseo en lugar de en una oficina, una sala de juntas o una cafetería, donde suelen celebrarse las reuniones.			
<i>Nivel de participación de las partes interesadas/del público</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informar <input checked="" type="checkbox"/> Consultar <input type="checkbox"/> Involucrar <input type="checkbox"/> Colaborar <input type="checkbox"/> Empoderar			
<i>Participación de las partes interesadas en el proceso de aplicación de la herramienta/técnica</i>	Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios
	<i>Instituciones públicas</i>	x		x
	<i>Organizaciones sin ánimo de lucro</i>	x		x
	<i>Sindicatos</i>		x	
	<i>Empresas y/o sus representantes</i>		x	
	<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>	x		x
	<i>Objetivo específico de la población</i>		x	
	<i>Ciudadano</i>		x	
	<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>		x	
<i>Fortaleza específica</i>	<input type="checkbox"/> Aumento de la creatividad. Las investigaciones han demostrado que las reuniones a pie aumentan la creatividad entre un 81 y un 100%, concretamente el "pensamiento divergente", que es un tipo de pensamiento que permite a una persona desprenderse del mundo en el que trabaja			

	<p>actualmente y pensar de forma libre y abierta. Si a menudo te sientes atascado tratando de resolver un problema, podrías encontrar rápidamente una solución cambiando de escenario y rodeándote de naturaleza.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Aumento de la productividad. Alejarse del escritorio minimiza en un 100% las interrupciones que se producen en la oficina. Caminar por la naturaleza puede ayudar a reducir la fatiga mental y restablecer las vías de atención y concentración. <input type="checkbox"/> Mejora del bienestar y la salud. Mientras permite que su mente piense de formas nuevas y emocionantes, también puede mejorar su salud en general. El ejercicio puede mejorar la salud mental, especialmente la depresión, el estrés y la ansiedad. Caminar también tiene beneficios para la salud física en cuanto a la salud cardiovascular, la pérdida de peso y la diabetes. 																														
<i>Debilidades específicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Preocupación por las condiciones meteorológicas <input type="checkbox"/> Falta de privacidad <input type="checkbox"/> Cuestiones legales: algunos lugares requieren un permiso para celebrar reuniones al aire libre <input type="checkbox"/> Al no favorecer el pensamiento convergente ni el trabajo concentrado, Meeting Walking no es adecuado para todas las reuniones 																														
<i>Plazo de aplicación de las herramientas y la técnica</i>	entre 10 minutos y 1-2 horas.																														
<i>Habilidad necesaria para aplicar correctamente la herramienta/ técnica</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Habilidades</th> <th>No necesaria</th> <th>Básica</th> <th>Intermedia</th> <th>Avanzada</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Conocimientos de la materia</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Habilidades de facilitación</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Habilidades de organización de eventos</i></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Habilidades de gestión de proyectos</i></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Otras habilidades</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia	Avanzada	<i>Conocimientos de la materia</i>				x	<i>Habilidades de facilitación</i>			x		<i>Habilidades de organización de eventos</i>		x			<i>Habilidades de gestión de proyectos</i>		x			<i>Otras habilidades</i>				
Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia	Avanzada																											
<i>Conocimientos de la materia</i>				x																											
<i>Habilidades de facilitación</i>			x																												
<i>Habilidades de organización de eventos</i>		x																													
<i>Habilidades de gestión de proyectos</i>		x																													
<i>Otras habilidades</i>																															

WORLD CAFÉ

<i>Descripción de la herramienta/ técnica</i>	<p>El World Café es un método sencillo y eficaz que se basa en la realización de una reunión en un entorno informal con el objetivo de debatir sobre temas y cuestiones que afectan a la vida de una organización o comunidad, movilizando de forma creativa pensamientos y recursos y compartiendo ideas y conocimientos para generar cambios. El World Café se basa en el supuesto normativo de que las personas ya tienen en su interior la sabiduría y la creatividad para afrontar incluso los retos más difíciles. El formato del World Café puede modificarse para satisfacer una gran variedad de necesidades relacionadas con el contexto, los propósitos, el lugar donde se celebra y otras circunstancias que se consideren importantes. Sin embargo, el modelo básico se estructura en los siguientes componentes esenciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El anfitrión debe crear un entorno que, en la mayoría de los casos, se asemeja a una cafetería (con mesas redondas con 4 o 5 sillas). - El anfitrión debe comenzar con una bienvenida y una introducción en el proceso y la "Etiqueta del Café". - Un proceso de World Café comienza con la primera de tres o más rondas de conversación de veinte minutos para el pequeño grupo sentado alrededor de una mesa. Tras la primera ronda, cada miembro del pequeño grupo se traslada a otra mesa. Una persona permanecerá en la mesa y será el anfitrión de la siguiente ronda y les informará brevemente de lo ocurrido en la ronda anterior. - Cada ronda de un World Café está precedida por una pregunta diseñada para el contexto específico y el propósito deseado de la sesión. - Después de los grupos pequeños, se invita a los participantes a compartir los resultados de sus conversaciones con el resto del grupo. Estos resultados se reflejan visualmente de diversas maneras, la mayoría de las veces utilizando grabadoras gráficas en la parte delantera de la sala.
---	---

	En resumen, un World Café sigue siete principios básicos de diseño: (1) Establecer el contexto; (2) Crear un espacio acogedor; (3) Explorar las preguntas que importan; (4) Fomentar la contribución de todos; (5) Polinizar y conectar las diversas perspectivas; (6) Escuchar juntos en busca de patrones, ideas y preguntas más profundas; y (7) Cosechar y compartir los descubrimientos colectivos.				
<i>Objetivo de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Elaboración de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Definición y ajuste de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Ejecución de la acción (política, programa o proyecto)				
<i>Resultados y productos de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	<p>Uno de los principales resultados es el registro gráfico, que consiste en capturar las ideas y expresiones de las personas con palabras, imágenes y colores. Esta documentación es creada por los participantes del World Café. Permite compartir el trabajo colectivo del grupo con otros como marco y guía. Un análisis posterior es la base de la documentación escrita y visual de los resultados de los métodos y las recomendaciones. Una presentación personal de estos resultados en el taller proporciona la plataforma para un debate sobre sus consecuencias prácticas y su aplicación.</p> <p>Los Cafés Mundiales pueden crear resultados para generar nuevas ideas, permitir la toma de decisiones conjuntas sobre cuestiones estratégicas clave, descubrir nuevas vías de colaboración, reflexionar sobre las implicaciones de una cuestión compleja y en la identificación de paso(s) específico(s) para su posterior exploración y aplicación.</p>				
<i>Nivel de participación de las partes interesadas/del público</i>	<input type="checkbox"/> Informar <input checked="" type="checkbox"/> Consultar <input checked="" type="checkbox"/> Involucrar <input checked="" type="checkbox"/> Colaborar <input type="checkbox"/> Empoderar				
<i>Participación de las partes interesadas en el proceso de aplicación de la herramienta/ técnica</i>	Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios	
	<i>Instituciones públicas</i>	x	x	x	
	<i>Organizaciones sin ánimo de lucro</i>	x	x	x	
	<i>Sindicatos</i>	x	x	x	
	<i>Empresas y/o sus representantes</i>	x	x	x	
	<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>	x	x	x	
	<i>Objetivo específico de la población</i>		x	x	
	<i>Ciudadano</i>		x	x	
	<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>	x	x	x	
<i>Fortaleza específica</i>	El World Café es un método de aprendizaje colaborativo y de evolución del conocimiento. Es una vía para estimular la conversación sobre cuestiones que importan a los participantes, especialmente en entornos de grupos grandes.				
<i>Debilidades específicas</i>	En función de la flexibilidad y la perspectiva de futuro del método, no es posible planificar ningún resultado ni una agenda estricta.				
<i>Plazo de aplicación de las herramientas y la técnica</i>	Organización: 1 - 4 meses antes del taller; Análisis de datos: 2-4 semanas; Retroalimentación/información de los resultados: 1-2 semanas; Preparación de los materiales: 1-2 semanas.				
<i>Habilidad necesaria para aplicar correctamente la herramienta/ técnica</i>	Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia	Avanzada
	<i>Conocimientos de la materia</i>		x		
	<i>Habilidades de facilitación</i>				x
	<i>Habilidades de organización de eventos</i>				x

Habilidades de gestión de proyectos		x		
Otras habilidades				

REUNIÓN MUNICIPAL DEL SIGLO XXI

<p><i>Descripción de la herramienta/técnica</i></p>	<p>Este método utiliza la tecnología para superar la habitual disyuntiva entre la calidad del debate y el tamaño del grupo. Los participantes se dividen en grupos de 10 a 12 personas, en los que se facilitan debates en pequeños grupos. Cada facilitador utiliza un ordenador en red para recopilar instantáneamente las ideas y los votos de la mesa. Esta información se envía a un punto central donde un equipo resume los comentarios de todas las mesas en temas que pueden presentarse de nuevo a la sala para que los comenten o voten. Cada participante dispone también de un teclado que le permite votar individualmente sobre temas o preguntas. Los resultados de estas votaciones se presentan en tiempo real en grandes pantallas para que los participantes puedan opinar al instante. Los ordenadores y los teclados de votación generan volúmenes de datos útiles y clasificables desde el punto de vista demográfico. Esta información suele editarse rápidamente en un informe que se imprime y se entrega a los participantes, a los responsables de la toma de decisiones y a los periodistas al final del evento.</p> <p>Todo el proceso puede tener lugar en una sala, o los grupos pueden reunirse en muchos lugares del país o del mundo. A menudo, los participantes se seleccionan para que sean demográficamente representativos de toda la población.</p> <p>El intercambio entre los diálogos a pequeña y gran escala es poderoso, ya que permite a los participantes debatir las cuestiones en un entorno pequeño y manejable, al tiempo que se mantiene la legitimidad de un proceso que implica a un gran número de personas. La inmediatez de la votación también crea transparencia durante la reunión</p> <p>Estas reuniones son especialmente útiles para involucrar a los ciudadanos en la planificación, la asignación de recursos y la formulación de políticas.</p> <p>Resumen del proceso</p> <p>La Reunión Municipal del Siglo XXI sigue un proceso de cuatro pasos similar al de otras consultas públicas o foros políticos deliberativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reclutamiento y preparación del organizador - Información y aprendizaje - Reunión del Ayuntamiento (debate y votación) - Presentación de informes <p><i>Fase I: Reclutamiento y preparación del organizador</i></p> <p>En algunos casos, la reunión municipal está abierta al público, mientras que en otros, los participantes se seleccionan aleatoriamente mediante un muestreo estratificado para garantizar que la demografía sea representativa de la población. Este último puede utilizarse cuando la población contiene grupos o individuos "difíciles de alcanzar".</p> <p><i>Fase II: Información y aprendizaje</i></p> <p>Los participantes recibirán material informativo por correo o electrónicamente antes del día de debate para familiarizarse con el tema. El material está diseñado para ser equilibrado y no partidista.</p> <p><i>Fase III: Reunión del Ayuntamiento (debate y votación)</i></p> <p>El núcleo del procedimiento es la reunión del ayuntamiento: un encuentro a corto plazo en el que los participantes pueden aprender sobre temas complejos, desarrollar sus propios puntos de vista sobre esos temas y tomar decisiones colectivas de forma deliberativa. Todos los participantes se reúnen a una hora determinada, en persona, en uno o varios lugares. Las reuniones que se celebran en varios lugares transmiten los resultados intermedios y finales de los demás eventos por Internet o directamente por transmisión vía satélite.</p> <p><i>Fase IV: Presentación de informes</i></p> <p>Antes de que finalice la reunión, los organizadores elaboran un informe con los resultados y las recomendaciones que distribuyen a los participantes, los responsables de la toma de decisiones y los medios de comunicación.</p>
<p><i>Objetivo de la aplicación de la</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Elaboración de la acción (política, programa o proyecto) <input checked="" type="checkbox"/> Definición y ajuste de la acción (política, programa o proyecto)

<i>herramienta/ técnica</i>	<input type="checkbox"/> Ejecución de la acción (política, programa o proyecto)				
<i>Resultados y productos de la aplicación de la herramienta/ técnica</i>	El método fue concebido en un intento de "actualizar" el formato de las reuniones municipales de Nueva Inglaterra para la era digital, integrando el uso de sistemas de respuesta de la audiencia y tecnologías conectivas similares. Aunque el método no está institucionalizado y, por lo tanto, no tiene el mismo poder legislativo que los Town Meetings oficiales de Nueva Inglaterra u otros foros locales, ha proporcionado un proceso adaptable, organizado y ejecutado por facilitadores capacitados. El método promete cumplir con algunos o todos los aspectos siguientes: Representación diversa; Participación informada; Deliberación facilitada; Prioridades claras; Vínculo con la acción.				
<i>Nivel de participación de las partes interesadas/del público</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informar <input checked="" type="checkbox"/> Consultar <input type="checkbox"/> Involucrar <input type="checkbox"/> Colaborar <input type="checkbox"/> Empoderar				
<i>Participación de las partes interesadas en el proceso de aplicación de la herramienta/ técnica</i>	Tipología de las partes interesadas	Organizador	Participante directo	Beneficiarios	
	<i>Instituciones públicas</i>	x			
	<i>Organizaciones sin ánimo de lucro</i>	x	x	x	
	<i>Sindicatos</i>	x	x	x	
	<i>Empresas y/o sus representantes</i>	x	x	x	
	<i>Otros representantes de la sociedad (incluyendo grupos informales o no organizados)</i>	x	x	x	
	<i>Objetivo específico de la población</i>	x	x	x	
	<i>Ciudadano</i>	x	x	x	
	<i>Comunidad científica (universidad, institución de investigación)</i>	x	x	x	
<i>Fortaleza específica</i>	<input type="checkbox"/> Combina un gran número de participantes en un diálogo considerado <input type="checkbox"/> Recoge información clara e instantánea sobre lo que piensan los participantes sobre un tema. <input type="checkbox"/> La inmediatez y la escala del evento pueden dinamizar a los participantes <input type="checkbox"/> Puede captar la imaginación de los medios de comunicación y del público en general				
<i>Debilidades específicas</i>	<input type="checkbox"/> Coste elevado <input type="checkbox"/> Puede elevar las expectativas a niveles irreales si no se gestiona bien <input type="checkbox"/> Depende de la tecnología				
<i>Plazo de aplicación de las herramientas y la técnica</i>	La envergadura de los actos y la cantidad de información que se genera, que hay que ordenar y luego presentar en la sala, requiere mucho tiempo del personal y planificación. El alto perfil de la mayoría de las Reuniones Municipales del Siglo XXI significa también que hay tareas adicionales para tratar con los medios de comunicación y los responsables de la toma de decisiones. El acto en sí suele durar un día.				
<i>Habilidad necesaria para aplicar correctamente la herramienta/ técnica</i>	Habilidades	No necesaria	Básica	Intermedia	Avanzada
			x		
	<i>Habilidades de facilitación</i>			x	
	<i>Habilidades de organización de eventos</i>				x
	<i>Habilidades de gestión de proyectos</i>	x			
	<i>Otras habilidades</i>				

VERSLAG OVER DE RICHTSNOEREN VOOR EEN MODEL VAN PARTICIPATIEMETHODEN

INLEIDING

Het wordt steeds noodzakelijker om ook in onze regio's sociale innovatie te omarmen, ook al leeft er hier al een vrij groot bewustzijn rond en hebben we hier al best wat praktijkervaring mee. We moeten met andere woorden binnen het sociale domein en vanuit sociale actoren sociale innovatie promoten, in de eerste plaats om overheidsinterventies – bedoeld voor meer economische, sociale en territoriale cohesie – zo efficiënt, economisch en functioneel mogelijk te maken.

Het opzetten van sociale innovatieprojecten kan, ook voor ons als actoren en partners van het DIALOG-project, de uitvoering inhouden van bepaalde ontwikkelingsstrategieën als "reagentia" voor de bevordering en verbetering van de algemene levensomstandigheden van mensen die wonen in gebieden die sterk te lijden hebben onder demografische achteruitgang, omgevingsverloedering, digitalisering en structurele armoede. Dit zijn geen nieuwe fenomenen maar vormen een steeds grotere uitdaging voor overheidsdiensten die aan de behoeften van hun burgers willen voldoen.

Binnen het INTERREG EUROPE DIALOG-project zijn in verschillende fasen adequate hoekstenen van sociale innovatie opgebouwd. Deze worden hieronder samengevat.

INTERREG EUROPE DIALOG

Het project werd opgestart op 1 augustus 2019.

De eerste projectfase was gewijd aan de uitwisseling van ervaringen, peer reviews en het opstellen van de intellectuele output die nodig is voor de uitvoering van actieplannen, die in de tweede fase worden verwacht.

De eerste fase had oorspronkelijk vier semesters. Vanwege de pandemie werden twee extra semesters toegevoegd om de geplande activiteiten te kunnen afronden en de lokale studiebezoeken te kunnen uitvoeren.

Tijdens de eerste fase werd ook een pilootproject opgezet dat tot doel had om innovatie-ideeën vanuit de nieuwe Italiaanse partner – de Federatie van Coöperaties van Trentino – over te dragen aan de Bulgaarse partner – de Kamer van Koophandel en Industrie van Vratsa – en om sommige elementen van het coöperatieve model van Trentino ook toegankelijk te maken voor de Bulgaarse context.

Hieronder geven we een korte beschrijving van de acties van elk semester:

Eerste semester (augustus 2019 – januari 2020)

Het project werd officieel gelanceerd met de startbijeenkomst in Trento, Italië.

Tijdens de bijeenkomst bespraken de partners goede praktijken inzake sociale dialoog en tools/methoden die kunnen worden gebruikt om stakeholders te betrekken. De partnerschapsovereenkomst werd goedgekeurd.

De partners identificeerden de "sleutelactoren" die bij de projectactiviteiten moeten worden betrokken evenals goede sociale innovatiepraktijken op het vlak van participatietools en het actief betrekken van burgers bij beleidsbeslissingen die een grote impact hebben op sociale innovatie. De vastgestelde goede praktijken waren ook onderwerp van peer reviews die in de volgende semesters werden georganiseerd.

Tweede en derde semester (februari 2020 – februari 2021)

Vanwege de covid-19-pandemie moest het project volledig worden herzien. In het tweede semester hadden studiebezoeken aan alle projectpartners moeten plaatsvinden, maar omdat reizen niet was toegestaan, werden ze vervangen door zeven experimentele "online peer reviews".

Tijdens deze peer reviews werden casestudies in verband met innovatieve beleidsplannen ter bevordering van de sociale dialoog geïdentificeerd. Deze casestudies moesten aan een aantal kernvereisten voldoen om op Europees niveau als goede praktijken op dit gebied te worden beschouwd. Deze vereisten waren de volgende:

- de acties moeten effectief zijn en de vooropgestelde doelstellingen kunnen bereiken;
- ze moeten kostenefficiënt zijn, d.w.z. de kosten en baten moeten in evenwicht zijn;
- ze moeten innovatief zijn en flexibel aan verschillende contexten kunnen worden aangepast;
- ze moeten hoogkwalitatief zijn.

Vierde semester (februari 2021 – juli 2021)

Het wetenschappelijk comité van het project heeft op basis van de ingediende casestudies een benchmarkingdocument opgesteld, namelijk een vergelijkende synthese van de verschillende casestudies waarin hun sterke en zwakke punten worden belicht aan de hand van gemeenschappelijke indicatoren. Hierbij werd ook rekening gehouden met de resultaten van 148 enquêtes die door partners en lokale stakeholders waren ingevuld.

Om de analyse van elke casestudy te versterken, werden – samen met een deskundige van de Universiteit van Padua (Italië) – drie webinars over communicatiemethoden en -tools georganiseerd.

Ten slotte stelde het wetenschappelijk comité een ontwerpversie voor van het "*Model voor participatieprocessen en -methoden*", dat gecodificeerd en onder de partners verdeeld werd. Dit model is een van de documenten van deze publicatie en vormt de "basis" voor het ontwerp van elk actieplan.

Vijfde semester (augustus 2021 – januari 2022)

Het gedefinieerde en gedeelde model werd door elke partner tijdens speciale workshops voorgesteld aan hun lokale stakeholders om de wetenschappelijke referenties die aan de basis liggen van het ontwerp van de actieplannen toe te lichten.

Het Gezamenlijk Secretariaat heeft de casestudies gevalideerd en vastgesteld welke casestudies als goede innovatieve praktijken op het vlak van sociale dialoog op Europees niveau kunnen worden gekwalificeerd. In totaal heeft het Gezamenlijk Secretariaat 10 goede praktijken goedgekeurd.

Zesde semester (februari 2022 – juli 2022)

In deze fase werden lokale studiebezoeken afgelegd. Samen met de lokale stakeholders werden de inhoud en de impact van de gevalideerde goede praktijken uitgediept en besproken (vier studiebezoeken: Gent in België, Toledo in Spanje, Tesino in Italië en Vratsa in Bulgarije).

Tijdens het laatste bezoek in Bulgarije werd de laatste vergadering van het Stuurcomité gehouden en hebben de partners een aanvullend document goedgekeurd dat in samenwerking met het wetenschappelijk comité was opgesteld: "*Richtsnoeren voor de uitvoering van participatieprocessen in het Dialog-actieplan*".

Intellectuele output

Het uitgevoerde proces heeft heel wat output gerealiseerd. Dit gaat van het ontwikkelen van gevoeligheid en institutionele competentie/kennis tot het creëren van echt "werkmateriaal", met name methodologische, instrumentele en procedurele toolkits. Dit laatste zou ertoe kunnen bijdragen dat de participatie van burgers en sociale stakeholders aan besluitvormingsprocessen vlot, doeltreffend en functioneel verloopt. Deze publicatie wil met name twee instrumenten voorstellen en ter beschikking stellen die de gerealiseerde trajecten en hun geldigheid identificeren:

Model voor participatieprocessen en -methoden

Richtsnoeren voor de uitvoering van participatieprocessen in het Dialog-actieplan.

Model voor participatieprocessen en -methoden

Het model herziet en integreert de aanpak die werd geïntroduceerd in het document "*Synthesis Working Document on best practices benchmarking*" (Synthetiserend werkdocument voor het benchmarken van beste praktijken). Het is enerzijds gebaseerd op een zorgvuldige analyse van de desbetreffende literatuur en anderzijds op de suggesties van de partners en de resultaten van hun experimenten. Het resultaat is een kader met een aantal opties voor participatie van stakeholders en met de volgende kernelementen:

- De conceptuele achtergrond
- Redenen voor participatie
- Het voorgestelde model
- Het betrekken van stakeholders

De bijlage bij het document bevat de door elke partner opgestelde onderzoeksrapporten, die hebben bijgedragen tot de voltooiing van dit model.

Richtsnoeren voor de uitvoering van participatieprocessen in het Dialog-actieplan.

De richtsnoeren zijn bedoeld om een methode en een aantal operationele aanwijzingen voor het activeren en beheren van beleidsmaatregelen, plannen of programma's voor te stellen. Ze moeten door een proactieve participatie van potentiële stakeholders innovatieve processen en producten op economisch, sociaal en cultureel niveau kunnen ondersteunen in de verschillende lokale contexten waarin ze uitgevoerd worden.

De richtsnoeren zijn in twee delen gestructureerd:

In het eerste deel wordt de conceptuele en experimentele achtergrond in herinnering gebracht. Dit gaf richting aan de discussie en de uitwisseling van ervaringen en leidde tot de definiëring van een aantal "leidende beginselen" voor een volledig doeltreffend overheidsoptreden. In het tweede deel worden de operationele fasen beschreven die functionele participatieprocessen ondersteunen. De gepresenteerde methoden en tools moeten uiteraard niet worden beschouwd als de enig mogelijke en strikt te volgen praktijken, maar eerder als referenties voor het identificeren en op maat maken van mogelijke strategieën om stakeholders en burgers in de verschillende contexten – die verschillen op het vlak van geschiedenis, cultuur, tradities en institutionele setting – bij participatieprocessen te betrekken.

Ten slotte worden de "*Richtsnoeren*" aangevuld met een catalogus met: een beschrijving van de verschillende methodes/tools/technieken, hun mogelijke toepassingsdomeinen en -contexten, de resultaten, de mate van betrokkenheid van de stakeholders, de essentiële kenmerken, de sterke en zwakke punten, het vereiste tijdschema en de vereiste competenties van diegenen die ze gaan toepassen.

Verspreiding en schaalbaarheid

Als de sociale innovatie eenmaal is opgebouwd – en we denken hierin in de voorbije jaren van ons project wel succesvol te zijn geweest – moet deze horizontaal worden verspreid.

Verspreiding is niet alleen een projectengagement maar ook een absolute must voor de partners.

Te vaak hebben goede resultaten van Europese projecten niet het effect gehad dat zij verdienen.

Om begrepen, besproken, gedeeld en uitgevoerd te worden, moet de innovatieve output van complexe projecten BESCHIKBAAR zijn voor het publiek. En dat is het doel van deze publicatie. Om te voorkomen dat innovatie opgesloten blijft in een beperkte en beperkende context, moet zij uiteraard "schaalbaar" zijn.

De schaalbaarheid van een sociaal innovatieproject betekent "het moment waarop een project het geplande prestatieniveau bereikt en dus op grotere schaal kan worden uitgevoerd"³³.

Verwijzend naar de verschillende soorten schaalvergroting, suggereren sommige auteurs³⁴ drie essentiële modi om sociale innovatieprojecten te "schalen": uitdragen, opschalen en uitdiepen. De eerste modus verwijst naar het vermogen om sociale innovatie in andere geografische gebieden te verspreiden (reproduceerbare innovatie); de tweede verwijst naar de mogelijkheid dat sociale innovatie een impact kan hebben en institutionele en politieke veranderingen teweeg kan brengen (verandering van de zogenaamde spelregels); de derde beïnvloedt uiteindelijk de "harten en geesten" van de betrokken mensen, waardoor een transformatie optreedt op het vlak van waarden, opvattingen, gewoontes, relaties (culturele verandering).

We zijn ervan overtuigd dat we met het DIALOG-project schaalbare processen hebben gegenereerd en de uitvoering ervan hebben ondersteund, ook met de publicatie die u nu in handen heeft.

1. VOORWOORD

Deze Richtsnoeren zijn gebaseerd op de resultaten van de in het DIALOG-project uitgevoerde activiteiten en zijn bedoeld om een **methode en operationele aanwijzingen te geven voor het opstarten en beheren van beleidsmaatregelen, plannen of programma's** die, door middel van de proactieve deelname van potentiële stakeholders (waaronder ook de ontvangers), in de verschillende lokale uitvoeringscontexten innovatieve processen en producten op sociaal niveau kunnen ondersteunen. Deze Richtsnoeren moeten operationele aanwijzingen aanreiken voor de manier waarop we het "Model voor participatieprocessen en -methoden" moeten uitvoeren. Dit model zal vervolgens, na het integreren van de resultaten van de lokale workshops, worden uitgetest in het kader van de Actieplannen die naar verwachting in 2022 door de DIALOG-partners zullen worden opgezet.

Meer bepaald beogen de Richtsnoeren om:

- ↘ operationele aanwijzingen en suggesties te verstrekken aan de actoren die betrokken zijn bij het ontwerp en de uitvoering van de door het DIALOG-project verwachte Actieplannen;
- ↘ bij te dragen aan de aan de gang zijnde discussie over methoden en praktijken voor participatieprocessen, door operationele aanwijzingen te geven vanuit de resultaten van veldonderzoeken die in de verschillende partnerlanden van het Dialog-project zijn uitgevoerd;
- ↘ een "toolbox" ter beschikking te stellen die overheidsinstanties, spelers uit de tertiaire sector, stakeholders en burgers kunnen gebruiken in een context waarin men zich er steeds meer van bewust wordt dat het betrekken van de verschillende actoren bij participatieprocessen een doeltreffend instrument is bij de uitvoering van beleidsmaatregelen, plannen of projecten om meer sociale integratie en economische en ecologische duurzaamheid te bereiken.

In het eerste deel van deze Richtsnoeren worden de conceptuele achtergrond en de belangrijkste grondbeginselen van publieksparticipatie in herinnering gebracht, terwijl in het tweede deel de operationele fasen van het participatieproces worden beschreven. Meer in het bijzonder worden voor elke fase de noodzakelijke stappen en een aantal methoden en tools geïdentificeerd die de partners voor hun Actieplan kunnen selecteren en gebruiken, afhankelijk van het soort interventie, de territoriale context (geografie, beleid, enz.) en de sociale context (type van instellingen, sociaal-demografische kenmerken van de betrokken stakeholders, enz.) van de verschillende projecten.

De methoden en tools die in de Richtsnoeren worden voorgesteld, moeten niet worden beschouwd als de enig mogelijke "praktijken" (in werkelijkheid is er een continuüm tussen deze methoden en kunnen ze op verschillende manieren worden gecombineerd), maar als **methoden om mogelijke strategieën voor het betrekken van stakeholders en burgers bij participatieprocessen te identificeren en te "verkennen", afhankelijk van de context, het interventiegebied en de interventiefasen (ontwerp, uitvoering of**

33 N. Bolzan, Public speaking e presentazioni efficaci. Organizzare speech di successo grazie a parole, emozioni e comunicazione non verbale, Edizioni Dario Flaccovio - 2021.

34 D. Riddell & M.L. Moore, Scaling out, Scaling up, Scaling deep: Advancing systemic social innovation and the learning process to support it, Journal of Corporate Citizenship, 2015.

evaluatie). Wij zijn er ons ten volle van bewust dat er in de verschillende landen vele culturen en benaderingen bestaan om stakeholders en het maatschappelijk middenveld te betrekken. Er is niet 'één zaligmakende' methode om het publiek te betrekken: wat in de ene context werkt, werkt niet altijd in een andere. Standaardmethoden voor participatie van stakeholders kunnen ongeschikt en ondoeltreffend zijn omdat de sociale, economische en politieke omstandigheden van context tot context verschillen. **Elke werkgroep kan, afhankelijk van de verschillende "uitdagingen" die zij moet aangaan, de methode aanpassen en de tools kiezen die het meest geschikt zijn voor haar specifieke situatie.**

Bovendien hoort bij de Richtsnoeren een catalogus (als bijlage) waarin voor elke geïdentificeerde methode/tool een register is opgenomen met:

- een **beschrijving** van de tool/techniek;
- het **doel van de toepassing** van de tool/techniek (bijv. projectidee, project-/programm definitie, project-/programma-uitvoering);
- **resultaten en producten** van de toepassing van de tool/techniek;
- de **mate van betrokkenheid van stakeholders/het publiek** (bijv. informeren, raadplegen, betrekken, samenwerken);
- de **soorten stakeholders die betrokken zijn** bij het toepassen van de tool/techniek;
- specifieke **sterke en zwakke punten** van de tool/techniek;
- het **tijdschema** voor de toepassing van de tool/techniek;
- **vaardigheden die nodig zijn** om de tool/techniek op een goede manier toe te passen (bijv. inhoudelijke vaardigheden betreffende het onderwerp, faciliteringsvaardigheden, projectmanagementvaardigheden, enz.).

2. CONCEPTUELE ACHTERGROND

Alvorens het methodologische voorstel te illustreren, moeten enkele elementen van het theoretische referentiekader en de belangrijkste resultaten van de vorige veldonderzoeken kort in herinnering worden gebracht.

Zoals bekend, beoogt het Dialog-project de doeltreffendheid en duurzaamheid van sociale innovatieve initiatieven (in de vorm van beleidsplannen of projecten) te verbeteren door de uitvoering van een proces waarbij in alle fasen (van ontwerp, uitvoering tot evaluatie) lokale stakeholders worden betrokken die relevant zijn voor een succesvol initiatief. De hypothese die aan de basis ligt van het Dialog-project is dat het **betrekken van stakeholders** (individuen, groepen of sociale groepen die sectoren en belangen vertegenwoordigen) **een grote positieve invloed heeft op de ontwikkeling en uitvoering van beleidsplannen en projecten voor sociale innovatie**. Het belang van het betrekken van stakeholders wordt ook bevestigd in *artikel 6, lid 2, van de Verordening inzake Gemeenschappelijke Structuurfondsen*, waarin wordt beschreven hoe het partnerschap, *gebaseerd op het beginsel van meerlagig bestuur en een bottom-up-benadering, moet worden betrokken* [...] *bij alle activiteiten ter voorbereiding, uitvoering, opvolging en evaluatie van de programma's [...]*.

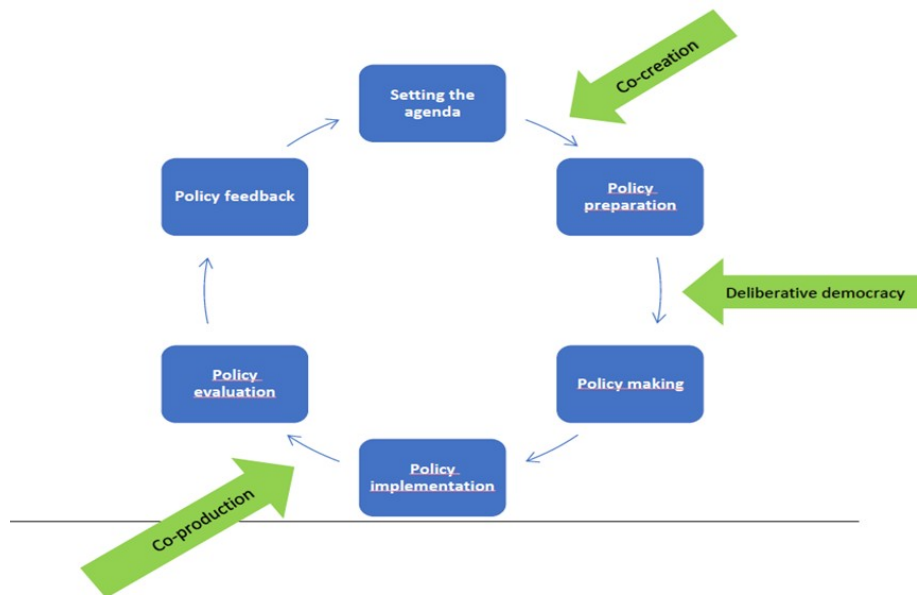
Artikel 8 van de ESF+-Verordening 2021-2027 integreert met name het actieterrain van het partnerschap en verzoekt de lidstaten om te zorgen voor een "adequate deelname van de sociale geledingen en organisaties van het maatschappelijk middenveld aan de uitvoering van de door het ESF+ in gedeeld beheer gesteunde beleidsplannen op het gebied van werkgelegenheid, onderwijs en sociale inclusie".

Ook de Europese gedragscode voor partnerschappen, die eveneens van toepassing is op de programmering voor 2021-2027, geeft aan dat "de effectieve uitvoering van een partnerschap moet worden gewaarborgd door de institutionele capaciteit van de betrokken partners te versterken via capaciteitsopbouwende activiteiten ten behoeve van de partijen en van organisaties die het maatschappelijk middenveld vertegenwoordigen en bij de programma's betrokken zijn" en dat "de uitwisseling van ervaringen en wederzijds leren moeten worden vergemakkelijkt, met name door de oprichting van een praktijkgemeenschap over het partnerschap [...]

Het proces voor het betrekken van stakeholders kan worden gecontextualiseerd bij het vaststellen en uitvoeren van een voorziening (in de vorm van een beleidsplan, een programma of een project), zoals weergegeven in afbeelding 1. De onderstaande afbeelding laat zien waar in de beleidscyclus welk type participatie kan worden gebruikt.



Afbeelding 1: Beschrijving van een (mogelijk) proces voor het definiëren en uitvoeren van beleid: de beleidscyclus



In detail:

- *Co-creatie* (“*Co-creation*”) is een vorm van samenwerking waarbij alle deelnemers impact hebben op het proces en het resultaat van dit proces, zoals een plan, advies of product. Kenmerken van co-creatie zijn dialoog, een gemeenschappelijke basis, enthousiasme, daadkracht en resultaatgerichtheid. Voorwaarden voor een succesvolle co-creatie zijn gelijkheid van de deelnemers, wederkerigheid, openheid en vertrouwen. Aan deze voorwaarden kan het best worden voldaan in een gestructureerd maar creatief proces onder begeleiding van een procescoach/supervisor. De deelnemers moeten integer zijn. Co-creatie wordt zeer geschikt geacht voor het oplossen van complexe vraagstukken en het tot stand brengen van verandering.
- De *overlegdemocratie* (“*deliberative democracy*”) is een vorm van publieke besluitvorming waarbij informatievergaring, overleg en uitwisseling van argumenten centraal staan. In een overlegdemocratie is het de bedoeling om met een diverse groep burgers (vaak een representatieve staal van de bevolking, bepaald door willekeurige loting) tot een politiek besluit te komen, nadat de burgers voldoende zijn geïnformeerd over de kwestie en de nodige tijd hebben gekregen om met elkaar over de best mogelijke oplossing te discussiëren.
- *Coproductie* (“*co-production*”) is een werkwijze bij de levering van openbare diensten waarbij burgers worden betrokken bij de totstandkoming van overheidsbeleid en -diensten. Het staat in contrast met een op transacties gebaseerde dienstverlening waarbij burgers openbare diensten consumeren die door overheden worden bedacht en geleverd. Coproductie is niet alleen mogelijk in de publieke sector maar kan ook in de particuliere en non-profitsector worden toegepast. In tegenstelling tot de traditionele participatie van burgers worden burgers niet alleen geraadpleegd, maar nemen ze effectief deel aan het ontwerp, de opzet, de aansturing en het beheer van diensten.

3. DOEL, ASPECTEN EN PROBLEMEN VAN PUBLIEKSPARTICIPATIE

Verschillende analyses onderstrepen dat er **voor elke participatieactiviteit een gemeenschappelijke set van verwachte voordelen** bestaat. Deze voordelen kunnen als volgt worden samengevat:

- **Verbetering van de kwaliteit van besluitvormings- en -uitvoeringsprocessen** door het betrekken van verschillende standpunten en het creëren van oplossingen.
 Politici kunnen informatie inwinnen over de behoeften van verschillende stakeholders; participatieprocessen kunnen de verzoening van tegenstrijdige belangen bevorderen en een cultuur van samenwerking en dialoog stimuleren.
- **Verbetering van de uitwisseling en co-creatie van kennis**, waardoor een beter inzicht in uitdagingen en percepties wordt verkregen. Burgers of vertegenwoordigers van burgers, waaronder organisaties uit het maatschappelijk middenveld, krijgen de kans om ideeën, standpunten en gedachten over een politieke kwestie, strategie of project naar voren te brengen en kunnen de besluitvorming en politieke processen beïnvloeden. Ze krijgen ook actuele informatie en inzicht in de manier waarop beslissingen worden genomen.
- **Verbetering van de legitimiteit van beslissingen** door middel van op consensus gebaseerde

besluitvorming, wat leidt tot eerlijkere en beter aanvaarde politieke strategieën en beleidsplannen. Bestuurders worden in hun besluitvormings- en strategische processen minder vaak geconfronteerd met bezwaren en daaropvolgende klachten. Bovendien kan participatie een belangrijke rol spelen bij het vergroten van het vertrouwen van stakeholders in het bestuur.

- **Verbetering van de doeltreffendheid van beleidsreacties** door de betrokkenheid van stakeholders te bevorderen en hun bewustzijn, middelen en onderlinge relaties te versterken.

De kernwaarden van publieksparticipatie, zoals gedefinieerd door IAP2³⁵ en door de OESO, worden hieronder samengevat:

- ❑ **PUBLIEKSPARTICIPATIE** is gebaseerd op de overtuiging dat diegenen voor wie een besluit gevolgen heeft, **het recht hebben om bij het besluitvormingsproces te worden betrokken**. Alle burgers moeten gelijke kansen hebben op toegang tot informatie, raadpleging en participatie. Alle redelijke inspanningen moeten worden geleverd om zo veel en zo divers mogelijke mensen bij het besluitvormingsproces te betrekken. Het is echt belangrijk om in dit proces de sociale randgebieden en -groepen die te maken hebben met discriminatie (bijv. mensen met een handicap, vrouwen, mensen met een migratieachtergrond) en groepen van burgers die niet georganiseerd/gestructureerd zijn maar vertegenwoordigd worden door een overkoepelende organisatie, te betrekken.
- ❑ Publieksparticipatie houdt ook de belofte in dat de bijdrage van het publiek de beslissing zal beïnvloeden, waarbij de deelnemers ook worden geïnformeerd over hoe hun bijdrage die beslissing beïnvloedt. De resultaten van het proces moeten een realistische invloed hebben op het beleid en de impact ervan moet geëvalueerd en bekendgemaakt worden.
- ❑ Publieksparticipatie bevordert **duurzame beslissingen** door de behoeften en belangen van alle deelnemers, inclusief de besluitvormers, te erkennen en kenbaar te maken. Dit soort processen moet, om goed te worden beheerd en resultaten op te leveren, worden ondersteund met **passende financiële, menselijke en technische middelen**. Dit betekent dat het proces **haalbaar** moet zijn (op het gebied van timing en financiële middelen, deze moeten toereikend zijn om de voorbereiding, uitvoering en opvolging van het format tot een goed einde te brengen) en **doeltreffend** (het proces moet opwegen tegen de kosten en het door alle deelnemers verwachte resultaat).
- ❑ Publieksparticipatie moet representatieve en inclusieve processen garanderen:
 - alle relevante deelnemers van de betrokken partijen moeten bij het proces worden betrokken en moeten aan het besluitvormingsproces kunnen deelnemen;
 - systemische en gedragsmatige belemmeringen voor engagement en het beheer van machtsonevenwichten moeten zoveel mogelijk worden weggewerkt om veilige omgevingen voor publieksparticipatie te creëren;
 - men moet de integratie van meerdere gezichtspunten mogelijk maken, ook van gezichtspunten waarmee vooraf geen rekening is gehouden;
 - er moeten mogelijkheden worden geboden om relaties, netwerken en vertrouwen op te bouwen.
- ❑ Publieksparticipatie streeft naar **inbreng van de deelnemers over hoe deze participatie moet worden opgezet**. Een participatieproces moet trachten om een benadering van wederzijds leren en wederzijdse ontwikkeling tussen alle betrokken actoren te ondersteunen. De deelnemers moeten zich gedurende het hele proces inzetten voor gelijkwaardigheid, de verschillende standpunten respecteren en een respectvolle dialoog bevorderen. Gedurende het gehele proces moeten wederzijds vertrouwen en het versterken van de onderlinge relaties de belangrijkste doelstellingen zijn.
- ❑ Publieksparticipatie **verstrekt aan de deelnemers de informatie die zij nodig hebben om op een zinvolle manier deel te nemen**. De betrokkenheid van de stakeholders moet proactief zijn en duidelijk worden omschreven: doel en impact, soort participatieproces, methoden, toegewezen middelen, verantwoordelijkheden en feedbackmechanisme voor verdere verbetering. Transparantie, eerlijkheid en duidelijkheid vormen de basis voor de relaties tussen instellingen en stakeholders die bij het proces betrokken zijn. Meer bepaald is in alle procesfasen een duidelijke en open communicatie met de stakeholders over het proces, de rol van deelnemers en begeleiders en het type besluitvormingsproces ten eerste aan te bevelen.

Zowel IAP2 als de OESO benadrukten echter een **voorbehoud: er zijn gevallen en situaties waarin het absoluut niet raadzaam is om te streven naar publieksparticipatie**. Enkele voorbeelden:

- ❑ als een beslissing eigenlijk al genomen is en er geen ruimte is voor verandering;
- ❑ als de gevraagde participatie in feite een lege huls is omdat het, hoewel verplicht, niet de bedoeling is om kennis te nemen van wat het proces oplevert;
- ❑ als de vereiste participatie een rol speelt in het vertragen van het proces, omdat het te moeilijk is om onmiddellijk een beslissing te nemen, maar deze participatie niet wordt beschouwd als een belangrijk onderdeel van het besluitvormingsproces dat uiteindelijk zal plaatsvinden.

35 De kernwaarden worden hier beschreven: <https://www.iap2.org/page/corevalues>. Machtiging verleend op 27 augustus 2021

Ook kunnen slechte praktijken erger zijn dan welke praktijk dan ook: slechte participatieraktijken creëren wantrouwen tegenover de overheid, verspillen tijd en geld en kunnen toekomstige pogingen om het publiek bij het besluitvormingsproces te betrekken ernstig ondermijnen. Elk volgend voorstel voor participatie dreigt dan met cynisme en wantrouwen te worden ontvangen. Daarom moet de activering van participatieprocessen:

- ❑ **zorgvuldig worden geëvalueerd:** zolang er ruimte is voor beleidsverandering en de resultaten van de participatie een verschil maken, is publieksparticipatie het overwegen waard;
- ❑ **met competentie en openheid worden beheerd** om te voorkomen dat het uitdraait op slechte praktijken.

De gerealiseerde Dialog-onderzoeken hebben een aantal mogelijke spanningen en knelpunten blootgelegd die participatieprocessen met zich mee kunnen brengen. De vertegenwoordigers van de Bestuursorganen benadrukten de volgende kritische aspecten:

- de asymmetrie van visies, kennis en middelen onder stakeholders. Deze asymmetrie kan het moeilijk maken om tot eerlijke participatieprocessen te komen, waarbij niemand achterblijft;
- het in stand houden van een volledig inzicht in de belangen van de stakeholders en een constant niveau van engagement (op het vlak van tijd en energie) gedurende het hele proces;
- het overwinnen van de logica van participatie als een "eenvoudig verzoek om advies" en het activeren van een hogere mate van betrokkenheid.

De overwegingen van de stakeholders kunnen worden onderverdeeld in een aantal (sleutel)dimensies, die hieronder worden samengevat:

➤ **PARTICIPATIE IN DE PRAKTIJK**

- ❑ **De redundantie van participatie.** Participatieprocessen zijn vaak redundant: ze worden binnen hetzelfde domein en in dezelfde tijdspanne ten aanzien van de stakeholders opgezet. Hierdoor bestaat het risico dat interessante stakeholders zich minder sterk zullen engageren dan in een meer evenwichtige situatie. De participatiemomenten moeten goed gestructureerd zijn en daadwerkelijk worden afgestemd op waar mensen wonen, wat hun interesses zijn, enz. U moet uw doelgroep definiëren en iedereen de kans geven om deel te nemen, maar voorkomen dat uw doelgroepen met te veel participatieprocessen worden overstelpt.
- ❑ **Top-down versus bottom-up en schijnparticipatie.** De meeste participatieprocessen zijn veelal top-down. Politici zijn meestal niet betrokken bij of geïnteresseerd in het participatieproces en begrijpen niet echt wat een participatieproces inhoudt. Soms organiseren politici participatieprocessen, maar zodra ze een mening of idee horen dat niet in hun straatje past, keren ze het participatieproces de rug toe (schijnparticipatie). Dit heeft vaak te maken met verborgen agenda's (financieel, politiek). De burgers of stakeholders worden tot op zekere hoogte misbruikt om reeds vooraf genomen beslissingen te legitimeren. Op lange termijn leidt dit tot veel frustratie wanneer mensen erachter komen dat ze alleen maar gebruikt worden als stemmachine of goedkeuringsmachine voor beleid dat al vastgelegd is. Als alles van tevoren vastligt en er een "verborgen" agenda is, moet je geen participatieproces starten, want dan is er sprake van "schijnparticipatie". Deze vorm van schijnparticipatie leidt niet tot een duurzame vorm van participatie. In deze processen wordt de bottom-up input onvoldoende gevalideerd door de organisatoren. Dit betekent dat er veel suggesties, meningen en ideeën worden verzameld, maar dat deze door de organisatoren volledig worden genegeerd. Een goed participatieproces is gebaseerd op politieke goodwill. Openheid om te luisteren naar wat het participatieproces oplevert en in te stemmen met de resultaten voor verdere acties.
- ❑ **Vorm versus doeltreffendheid.** Een van de meest voorkomende problemen bij participatieprocessen is het opzetten van structuren die dienen om formeel aan bepaalde eisen te voldoen, zonder dat het participatieproces echt is of de resultaten overeenkomen met de belangen waarvoor ze zogenaamd zijn opgezet. Bijgevolg verliezen deze fora al hun nut, omdat zij slechts een verificatie zijn van een participatieproces dat noch reëel noch doeltreffend is.
- ❑ **Een gemeenschappelijke basis.** Soms is het moeilijk voor mensen om uit hun eigen context te stappen en na te denken over een gemeenschappelijke basis. Ze raken te zeer verstrikt in hun eigen verhaal, hun eigen organisatie of hun eigen belangen. Werken aan dat gemeenschappelijke verhaal en het creëren van een gemeenschappelijke mentaliteit is moeilijk. Het is ook vaak tijdrovend, zowel voor de facilitator als voor de deelnemers. Een goede consensus vinden in een participatieproces kost tijd.
- ❑ **De juiste vragen aan de juiste mensen stellen is altijd een uitdaging.** Soms worden in een participatieproces niet de juiste vragen aan de juiste bevolkingsgroep gesteld. Zo moet men bijvoorbeeld aan deskundigen veeleer technische vragen stellen en aan burgers veeleer vragen naar hun eigen ervaringen. Als de vragen een technisch karakter hebben, moeten de burgers eerst over de mogelijke keuzes en implicaties geïnformeerd worden alvorens de vraag te stellen.
- ❑ Participatieprocessen worden vaak gekenmerkt door:

- een gebrek aan informatie over het totaalbeeld en de projectdoelstellingen tijdens de eerste informatiefase en het "werven" van stakeholders;
 - het ontbreken van gegevens en zorgvuldige analyses die nuttig zijn voor het delen van doelstellingen, uitvoerings-, monitoring- en evaluatietools.
- *Politieke respons en opvolging.* Een ander probleem is de impact van participatieprocessen. Bij burgerparticipatie zien we vaak dat er door de groep aanbevelingen worden gegeven. Er worden beleidsplannen ontwikkeld, adviezen gegeven en heel mooie verslagen geschreven, maar de opvolging is meestal zeer beperkt. De politieke respons, zoals men dat noemt, is vrij beperkt. Dat hoeft geen probleem te zijn, zolang er maar een formele verklaring is waarom de "respons" zo beperkt is. We hebben er geen enkel probleem mee dat een regering een participatieproces opzet en dat daaruit een aantal aanbevelingen voortvloeien. Dat een groot aantal van deze aanbevelingen geen vervolg krijgt, zou kunnen komen omdat deze aanbevelingen te ambitieus zijn of omdat ze operationeel niet haalbaar zijn. Dat is best mogelijk, maar op dat moment moet je aan de deelnemers of stakeholders en aan de ruimere populatie echt gaan uitleggen waarom die aanbevelingen vooralsnog geen gevolg krijgen (zie ook feedbacklus). Als je dat niet doet, riskeer je op lange termijn veel frustratie te veroorzaken en de kloof tussen politiek en stakeholders verder te vergroten.

↘ **LIMIETEN VAN BESTUURSORGANEN BELAST MET HET BEHEER VAN HET PARTICIPATIEPROCES**

- *Het voorstellende bestuur ondervindt vaak moeilijkheden bij het:*
- organiseren van discussiegroepen;
 - synthetiseren van de verschillende suggesties en het zoeken van een evenwicht tussen de standpunten van de verschillende stakeholders. Wanneer afspraken tijdens of na een participatieproces niet worden nagekomen, is dit zeer nadelig voor toekomstige participatie. Alle deelnemende partijen willen dat hun bijdrage wordt weerspiegeld in de conclusies en de maatregelen die uit het proces voortvloeien. In veel gevallen zijn de bijdragen niet realistisch of aanvaardbaar en kunnen ze niet allemaal worden weergegeven of moeten ze in elkaar worden ingepast, en dit wordt niet altijd begrepen door de deelnemers;
 - tijdig feedback geven over de bijdragen van de stakeholders;
 - betrekken van stakeholders wanneer er problemen zijn bij de uitvoering van projecten en wanneer het nodig is om oplossingen te vinden;
 - het in kaart brengen, identificeren en betrekken van stakeholders. Bij het in kaart brengen en identificeren van stakeholders wordt vaak te veel gekeken naar hun representativiteit, veeleer dan naar hun competenties en ervaringen die samenhangen met het project. Het is moeilijk om enkele belangrijke groepen van burgers die niet onder een overkoepelende organisatie zijn georganiseerd, bij het participatieproces te betrekken;
 - De communicatie van de voorstellende besturen naar de stakeholders toe is vaak niet duidelijk (overmatig gebruik van technische taal), onvolledig en prompt. Het risico van deze moeilijke communicatie is informatieve asymmetrie tussen de stakeholders (en met de procesmanager).
- *Gebrek aan informatie of toegang tot informatie.* De juiste documenten die nodig zijn voor beslissingen moeten beschikbaar zijn voordat het participatieproces begint. Er moet een informatievergarringsfase zijn, voordat u met het procesontwerp begint.
- *Het verwarren van informeren met participeren.* De rol van de verschillende stakeholders wordt vaak verkeerd begrepen: vertegenwoordigers van sociale organisaties hebben een grondwettelijk vastgelegde rol die hen representativiteit en participatie geeft bij het ontwerpen, opvolgen en evalueren van bepaalde beleidsplannen. Dit geldt niet voor andere stakeholders.
- *Het beheer van het participatieproces.* De verdeling van de werklast over de deelnemende entiteiten is vaak complex.

↘ **LIMIETEN VAN STAKEHOLDERS**

- *Continuïteit in de tijd.* Stakeholders blijken vaak niet in staat om een grote betrokkenheid en belangstelling aan te houden, met name voor projecten op middellange termijn. Vaak is er wel belangstelling, maar die vertaalt zich niet in initiatief, maar eerder in een reactie op wat de overheidsinstantie voorstelt.
- *Gebrek aan tijd.* Er is vaak geen tijd voor bijkomende taken buiten de gebruikelijke werkzaamheden. De reistijd is duur; daarom wordt de mogelijkheid van een videoconferentie zeer gewaardeerd. Het gebrek aan engagement van sommige partijen vertraagt vaak het teamwerk. In het algemeen verlopen participatieprocessen langzaam omdat de eisen van de huidige arbeidsmarkt veel fasen vertragen.
- *Sommige stakeholders hebben het vaak moeilijk om hun mening te geven uit angst om in conflict te komen met het bestuursorgaan dat het voorstel indient, vooral tijdens de ontwerpfasen van het project.* Er moet openheid worden gecreëerd om een podium te geven aan tegenstrijdige meningen, om aan mensen de ruimte te geven om het over bepaalde kwesties oneens te zijn. De diversiteit van meningen

zal organisaties helpen om tot een succesvol participatieproces met een goed draagvlak te komen. Het is belangrijk om alle mensen te betrekken die de gevolgen zullen ondervinden van de politieke beslissingen die uit het participatieproces zullen voortvloeien, dit is het zogenaamde "all affected"-principe.

- *Samenwerking met meerdere stakeholders is alleen nuttig als er ruimte is voor verschillende meningen.* Het moet gaan over beleidsvraagstukken waarover in de samenleving contrasterende meningen bestaan. Heel vaak wordt het conflict echter weggedrukt en zegt men dat het om het algemeen belang gaat. Maar wat is het algemeen belang? Dat kan van alles zijn. U moet de keuzes die de overheid heeft in kaart brengen en toestaan dat daar een conflict over bestaat en met dat uitgangspunt moet u aan de slag gaan. Diversiteit is belangrijk, maar niet alleen diversiteit op het vlak van sociaal-economische situatie, etnische afkomst, enz., maar ook diversiteit in meningen. Als er geen spanningen zouden zijn, heb je ook geen participatie en politiek nodig. De uitdaging is om het proces zo goed te organiseren dat de conflicten over de inhoud gaan en niet over het proces of persoonlijke kwesties. Mensen moeten op een beschaafde manier met elkaar kunnen discussiëren.
- *Stakeholders zijn geneigd om hun interesse en engagement (soms ook op een exclusieve manier) te richten op projectfasen waarin zij het meest geïnteresseerd zijn, zonder zich over het hele project en het partnerschap te buigen.*
- *Participatiemoehheid:* Wanneer het proces lang duurt, kan participatiemoehheid optreden. Het is een hele uitdaging om mensen of stakeholders gemotiveerd te houden, vooral als het gaat om langetermijnprocessen. Het is sowieso al moeilijk om gewone burgers te motiveren om deel te nemen. Uit ervaring weten we dat wanneer mensen effectief geselecteerd en uitgenodigd worden, 10 tot 15% van hen daadwerkelijk geïnteresseerd is in deelname. Mensen gemotiveerd houden is dus inderdaad een grote uitdaging.

↳ **BUDGET & TIMING:**

- *Het proces moet een duidelijke tijdlijn hebben:* Zo vroeg mogelijk in het proces moet duidelijk zijn wat er al gebeurd is en wat de volgende stappen zullen zijn. Een tijdlijn is daarbij echt cruciaal.
- *Participatietrajecten zijn zeer tijdrovend, zeer intensief en ook duur.* U moet altijd naar de langere termijn kijken.
- *Een verkeerde timing en planning van het participatietraject vormt een probleem. In veel gevallen wordt het participatietraject te laat opgestart.* Voor een goed participatieproces is vroegtijdige betrokkenheid erg belangrijk. Zo krijgen stakeholders toch het gevoel dat ze invloed kunnen hebben op de politieke besluitvorming.
- *Er moet een budget worden vrijgemaakt voor participatie van burgers/stakeholders/interne organisaties:* Een overheid moet tijd en middelen ter beschikking stellen voor een participatieproces. Als niemand het proces intern kan opvolgen en als er geen communicatiebudget is, wordt het geen goed participatieproces. Dan is het soms beter om helemaal geen participatietraject op te zetten, want anders is de kans groot dat je participatietraject mislukt. Dan krijg je ontevreden stakeholders. Stel het uit tot er wel tijd en middelen zijn.

↳ **EVALUATIE VAN HET PROJECT EN HET PARTICIPATIEPROCES**

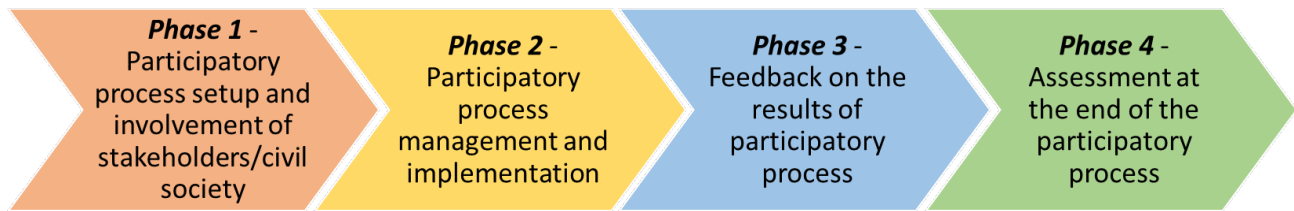
- *De opvolging van het participatieproces is belangrijk.* Als het doorwerkingseffect uitblijft, is het moeilijk om stakeholders gemotiveerd te houden en creëer je frustratie en participatiemoehheid.
- *De projectresultaten worden zelden geëvalueerd.* Het is essentieel dat de stakeholders bij deze evaluatie worden betrokken om op die manier de volgende projecten te kunnen verbeteren.

Het gedefinieerde participatiemodel en de operationele Richtsnoeren van Dialog zijn precies bedoeld om deze moeilijkheden, die zich kunnen voordoen bij de uitvoering van de door het Dialog-project beoogde Actieplannen, te overwinnen.

4. HET PARTICIPATIEPROCES ALS BASIS VAN HET DIALOG-MODEL

Het voorgestelde participatieproces bestaat uit vier fasen die hieronder worden beschreven. Elke fase heeft essentiële kenmerken zoals weergegeven in afbeelding 2.

Afbeelding 2: fasen van het participatieproces

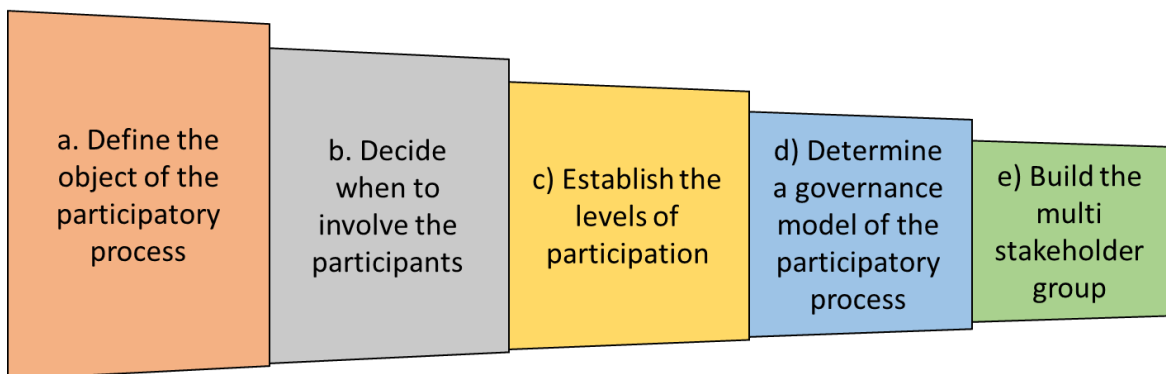


De voorgestelde fasen en bijbehorende stappen moeten niet strikt chronologisch worden opgevat, aangezien zij vaak onderling afhankelijk zijn en gelijktijdig worden uitgevoerd.

4 FASE 1 – HET OPZETTEN VAN HET PARTICIPATIEPROCES EN HET BETREKKEN VAN STAKEHOLDERS/HET MAATSCHAPPELIJK MIDDENVELD

Fase 1 heeft de volgende bijzondere elementen, zie afbeelding 3:

Afbeelding 3. Bijzondere elementen van fase 1 – Het opzetten van het participatieproces en het betrekken van stakeholders/het maatschappelijk middenveld



4.1.1. Definiëring van het doel van het participatieproces (a)

Het opzetten van een participatieproces vereist een aantal voorafgaande acties betreffende:

- inzicht in de context waarin het beleid of de geplande interventie plaatsvindt: het is niet mogelijk om een goed participatieproces op gang te brengen zonder eerst alle nuttige informatie te hebben verzameld en geanalyseerd. Het doel van deze activiteit is om de specifieke context, de problemen, de oorzaken van een eventuele "behoefte", de bestaande effecten, enz. zo nauwkeurig mogelijk in kaart te brengen. Deze activiteit kan worden uitgevoerd door het analyseren van data, onderzoek, studies, vergelijkingen vanuit verschillende perspectieven en, eventueel, interviews met deskundigen of personen die een belangrijke rol spelen in de referentiecontext.
- **definiëring van het specifieke actieterrein:** uit de verschillende ervaringen die in de loop der jaren zijn opgedaan, is gebleken dat participatieprocessen vaak plaatsvinden in beperkte territoriale gebieden en dus gekenmerkt worden door nabijheidsrelaties, ook al zijn er positieve ervaringen met participatie over meer algemene onderwerpen. In ieder geval, en vooral in verband met meer algemene actieterrains, moet het onderwerp worden afgebakend en teruggebracht tot een zo concreet en gedefinieerd mogelijk "doel", dat gemakkelijk te begrijpen en te communiceren is aan stakeholders en geïnteresseerde burgers. In het algemeen werkt participatie wanneer de inhoud van het onderwerp duidelijk is en gemakkelijk te begrijpen is voor de belanghebbende partijen. Het onderwerp moet dus voortkomen uit een behoefte/probleem dat door de gemeenschap en/of de stakeholders als zeer belangrijk wordt ervaren.

4.1.2 Beslissen wanneer de deelnemers erbij betrokken moeten worden (b)

Een belangrijke factor in het participatieproces is het bepalen van het moment waarop participatie kan plaatsvinden. Participatieprocessen kunnen worden geactiveerd in elk stadium van de cyclus van een beleidsplan, programma, project of interventie die, kort samengevat, betrekking heeft op de ontwikkeling, uitvoering en evaluatie ervan. Hoewel sommige participatieprocessen bij de vaststelling van een beleidsplan zeer complex kunnen zijn, zou de lineaire versie van het productieproces van een beleidsplan/project/interventie³⁶ in ieder geval het meest geschikt kunnen zijn voor de verschillende soorten Actieplannen zoals die door de partners voor de testfase van het Dialog-project worden verwacht. Uitgaande van deze hypothese kunnen de volgende fasen worden onderscheiden:

- ❑ de "probleemidentificatiefase" verwijst naar het proces waarbij het probleem of de kwestie geïdentificeerd, gekaderd en als zijnde van algemeen belang erkend wordt. Deze fase kan worden aangevraagd door burgers of andere stakeholders. In dit geval wordt voorgesteld om deze fase als "co-determinatiefase" te benoemen.
- ❑ de "ontwerp- en redactiefase" is de fase waarin het politieke besluit operationeel wordt gemaakt, dit wil zeggen in alle opzichten wordt gedefinieerd: beschrijving van het probleem en van de context, doelstellingen van het project, methoden, budget, personele middelen, verwachte resultaten, activiteiten, beheermethoden, enz.
- ❑ de "uitvoeringsfase" verwijst naar de manier waarop het programma / het project / de interventie wordt uitgevoerd, waarbij het in acties wordt omgezet. Deze fase omvat ook een constante opvolging van het project / beleidsplan om na te gaan of de uitvoering en de effecten ervan overeenstemmen met de expliciet of impliciet vastgestelde doelstellingen.
- ❑ de "evaluatiefase" wordt over het algemeen beschouwd als de laatste fase van het algehele proces, waarin de daadwerkelijke verwezenlijking van de verwachte doelstellingen wordt beoordeeld. Er dient te worden opgemerkt dat deze fase, vooral in het geval van overheidsbeleid, moet worden opgevat als een continu proces dat zich *ex-ante* (voordat het beleid wordt aangenomen), *in itinere* (gedurende de ontwikkeling van het beleid), bij de afsluiting van de uitvoering en/of *ex-post* (enkele maanden of jaren na de afsluiting) kan ontwikkelen.



Idealiter kan het betrekken van stakeholders in een participatieproces in alle fasen van een programma / beleidsplan of interventie worden overwogen, met verschillende doelstellingen naargelang het gaat om het bijdragen aan de analyse van problemen in de eerste concept-/ontwerpfase, of om de tussentijdse resultaten of de doeltreffendheid na de uitvoering te evalueren. Uit de verrichte onderzoeken is gebleken dat niet alle stakeholders in dezelfde fase nodig zijn en dat hun betrokkenheid ook afhangt van het soort stakeholders. In de meeste gevallen blijft de deelname beperkt tot één of hooguit twee fasen van het programma/ het project/ de interventie. Het is belangrijk om de deelnemers vanaf het begin van het proces duidelijk te maken in welke fase hun betrokkenheid wordt verwacht.

4.1.3 De participatieniveaus vaststellen (c)

Elke fase van de cyclus van een participatieprogramma kan overeenkomen met een specifiek participatieniveau – of een bepaald niveau van betrokkenheid (elk met specifieke doelstellingen) dat van de deelnemers aan het proces wordt verwacht – in een hypothetische progressieve participatieschaal die, volgens het model van het Dialog-project, gebaseerd is op vijf participatieniveaus, gaande van informatie tot empowerment. Dit model kan in verschillende participatieprocessen en -contexten worden toegepast.³⁷

Net als voor de fasen van een beleidsplan / programma of interventie (concept, ontwerp, uitvoering, evaluatie) **is het mogelijk om het niveau van betrokkenheid en de intensiteit van de participatie van de stakeholders** (informereren, raadplegen, betrekken, samenwerken) in het algemeen of voor individuele groepen **vast te stellen**. Het gaat dus om een complexe en cruciale operatie die toelaat om kennis te verwerven over de referentiecontext en eventuele problemen en over de zaken die een rechtstreekse impact kunnen hebben op de resultaten van het uitgevoerde participatieproces. Afhankelijk van de doelstellingen en de context kan stakeholderparticipatie dus worden geprogrammeerd volgens een continuüm dat gaat van een laag of gemiddeld niveau (informatie en/of consultatie) tot een hoog niveau (betrokkenheid en/of samenwerking en empowerment) met ook co-planning, medeverantwoordelijkheid, enz.

Afbeelding 4 beschrijft vijf algemene vormen van publiekparticipatie die passen in een progressief continuüm van toenemende invloed op de besluitvorming in een bepaald proces van maatschappelijk engagement.

Onder elke modaliteit worden twee elementen beschreven die het niveau van participatie nader verklaren:

³⁶ De stappen van het lineaire model zijn gebaseerd op een bepaalde chronologische volgorde, maar zijn verder onderling afhankelijk. Dit betekent dat participatieprocessen ook iteratieve processen zijn en dat soms moet worden teruggekomen op eerder genomen beslissingen of stappen.

³⁷ Het idee van het Dialog-model is gebaseerd op een verder verfijnde toepassing van het Arnstein-model, dat in 1969 in het *Journal of the American Institute of Planners* werd gepubliceerd onder de titel 'Burgerparticipatieladder' ('*Ladder of citizen participation*'), en sluit aan bij dat van de *International Association for Public Participation* – IAP (Internationale Vereniging voor Participatie).

- **Het doel van publieksparticipatie.** Het doel van het publieksparticipatieproject beschrijft de intentie van de overheidsinstantie wat betreft het betrekken van het publiek bij het project en wordt gebruikt om ervoor te zorgen dat gemeenschappelijke interne verwachtingen worden vastgesteld en gehandhaafd. De doelverklaringen in het spectrum zijn bedoeld als algemene leidraad en zullen naar verwachting niet exact op deze manier worden gebruikt.
- **De belofte aan het publiek.** Elk publieksparticipatieprogramma resulteert in een belofte aan het publiek over de mate van hun potentiële invloed op het resultaat van het project en wat zij kunnen verwachten van de sponsorinstantie. Het spectrum is bedoeld om overheden eraan te herinneren dat zij deze belofte duidelijk en expliciet moeten maken zodat alle stakeholders dezelfde verwachtingen hebben.

Afbeelding 4. Spectrum van participatie van stakeholders

		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.

Bron: International Association for Public Participation³⁸. Schriftelijke toestemming verkregen van IAP2 op 27 aug 2021

Het is belangrijk te erkennen dat dit spectrum geen "stappen" aangeeft, maar niveaus van betrokkenheid. Daarom identificeert het zowel de impact die dit niveau heeft op besluitvormingsprocessen als de mate van invloed van de stakeholders. Hieronder worden deze vormen van participatie kort beschreven, inclusief goede en foute toepassingen, ontleend aan het document dat is uitgewerkt in de online publicatie "Organizing engagement" ("Engagement organiseren").³⁹

- **Informerer:** Het doel van een informatieproces is "het publiek te voorzien van evenwichtige en objectieve informatie om hen te helpen inzicht te krijgen in het probleem, de alternatieven, de mogelijkheden en/of de oplossingen". In een informatieproces zijn de deelnemers grotendeels passieve ontvangers van informatie. Het niveau van betrokkenheid is bij deze vorm zeer laag omdat stakeholders in deze fase eenzijdig informatie krijgen van de voorstellende instantie, zonder dat van hen actieve interactie wordt verwacht.
- **Raadplegen** is een vorm van participatie om feedback van stakeholders te krijgen over een specifiek onderwerp of een analyse van een bepaald beleidsplan. In het kader van de raadpleging wordt informatie verstrekt over de analyse van een beslissing en/of beleidsplan en wordt om opmerkingen, suggesties en feedback gevraagd. De betrokkenheid van de stakeholders zal gematigd zijn en de rol van een eventuele facilitator valt meer samen met die van de onderzoeker die informatie over de bevolking verzamelt.
- Stakeholders **betrekken** zorgt ervoor dat zij actief deelnemen aan de projectbeslissingen en impliceert dat hun bezorgdheden consequent worden begrepen en dat er ook rekening mee gehouden wordt. In dit geval is er, net als in de raadplegingsfase, sprake van een relatie in twee richtingen en wordt een regelmatige uitwisseling van standpunten tijdens alle projectfasen verwacht. De invloed van de stakeholders hangt af van het vermogen van de facilitator om verzoeken van deelnemers te honoreren en van de bereidheid van de technici en degenen die verantwoordelijk zijn voor de bevordering van het proces om naar hen te luisteren.
- **Samenwerking** wordt bereikt wanneer stakeholders en bestuursinstanties samenwerken om een doel te

38 Via deze link: https://cdn.ymaws.com/www.iap2.org/resource/resmgr/pillars/Spectrum_8.5x11_Print.pdf.

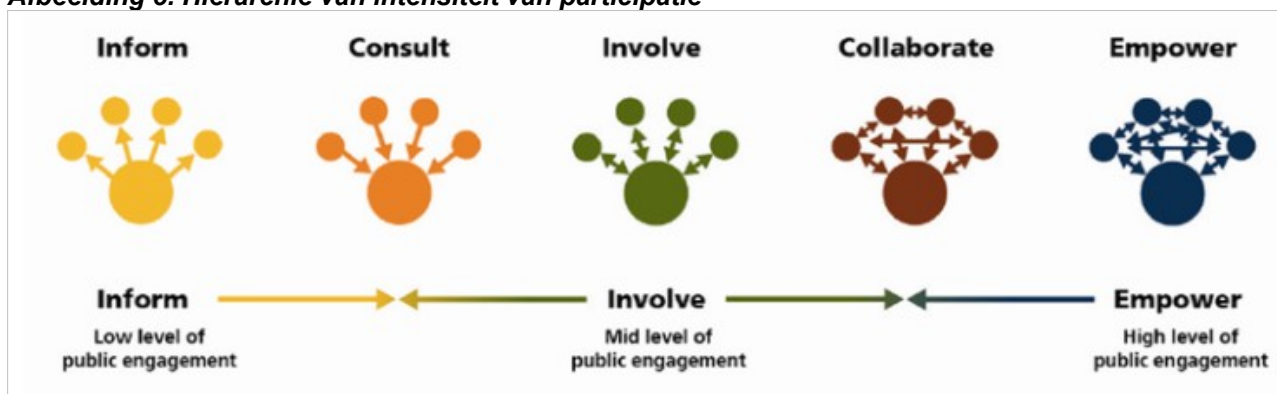
39 Via deze link: <https://organizingengagement.org/models/spectrum-of-public-participation/>.

bereiken. In de samenwerkingsfase zijn de stakeholders rechtstreeks betrokken bij de besluitvorming. Samenwerking omhelst ook vaak een uitdrukkelijke poging om consensusoplossingen te vinden. Maar, net als bij de fase waarin om de betrokkenheid van het publiek wordt gevraagd, blijft de bestuursinstantie nog steeds de uiteindelijke beslisser. De mate waarin naar consensus zal worden gezocht en hoeveel beslissingsbevoegdheid de overheidsinstantie bereid is te delen, moet expliciet worden gemaakt. Uiteindelijk zal de overheidsinstantie alle input in ontvangst nemen en beslissingen nemen.

- **Empowerment:** op het empowerment-niveau bieden bestuursinstanties het publiek de mogelijkheid om zelf beslissingen te nemen. Overheidsinstellingen doen zelden aan publieksparticipatie op het empowerment-niveau omdat zij hun beslissingsbevoegdheid niet aan het publiek mogen delegeren, en het creëren van een eerlijk, legitiem en inclusief proces voor empowerment dat verder gaat dan een eenvoudige stemming complex is en grote uitdagingen met zich meebrengt.

De verschillende participatietypologieën kunnen zich ontwikkelen volgens een hiërarchie van participatie-intensiteit, gaande van informatieverbreiding tot empowerment (zie onderstaande afbeelding).

Afbeelding 5. Hiërarchie van intensiteit van participatie



Bron: International Association for Public Participation⁴⁰

Zoals door EPA⁴¹ werd opgemerkt, verwijzen de twee uiteinden van het spectrum naar de uiterste niveaus van potentiële publieksinspraak, van een louter potentiële invloed (het informatieniveau) tot een heel grote invloed op het resultaat (het empowerment-niveau). Deze twee niveaus van publieksparticipatie omkaderen het spectrum, maar zijn niet gelinkt aan de ontwerp- en uitvoeringsfasen van een project, fasen waarin de publiekparticipatie het meest significant is.

Een publieksparticipatieprogramma kan meerdere niveaus van publieksparticipatie omvatten, niet alleen in verschillende stadia van het proces maar ook omdat verschillende stakeholders ervoor kunnen kiezen om zich op verschillende niveaus in te zetten (zie afbeelding nr. 6).

Afbeelding 6: Niveaus en fasen van een participatieproces

Niveaus/fasen van participatie	Project-idee	Projectformulering	Project-definitie	Projectuitvoering
Informeren				
Raadplegen				
Betrekken				
Samenwerken				
Empowerment				

4.1.4 Een managementmodel voor het participatieproces vastleggen (d)

Een ander belangrijk element waarmee rekening moet worden gehouden, is het vastleggen van een managementtool voor het participatieproces. Dit moet het mogelijk maken om stakeholders en burgers op verschillende manieren en momenten te betrekken door de toepassing van specifieke methodologieën en/of instrumenten. Daarbij wordt gebruik gemaakt van een managementmodel dat uitgaat van de veronderstelling

40 IAP2 Australasia (2016), *Guarantee standard of quality for the involvement of the communities and of the interested parties* [kwaliteitsgarantie voor het betrekken van gemeenschappen en stakeholders], Victoria, Australië: <https://www.iap2.org/>.

41 Lees het artikel ""Guide to the public participation selecting the right level of public participation: [Gids voor het selecteren van het juiste niveau van publieksparticipatie:] [Ttps://www.epa.gov/international-cooperation/public-participation-guide-selecting-right-level-public-participation](https://www.epa.gov/international-cooperation/public-participation-guide-selecting-right-level-public-participation).

dat een zo breed mogelijke participatie van de actoren in de verschillende fasen van de besluitvormingscyclus (van concept- en ontwerpfase tot uitvoerings- en evaluatiefase) een voorwaarde is voor een efficiënter en doeltreffender overheidsbeleid. Dit model van participatiemanagement erkent weliswaar verschillende taken en verantwoordelijkheden, maar gaat uit van een gelijkwaardige visie op de relatie tussen de publieke besluitvormer en de andere stakeholders, waaronder burgers. Dankzij tools en technieken die de actieve participatie (en eventueel de empowerment) van de stakeholders bevorderen, moet de publieke actor optreden als een facilitator van besluitvormingsprocessen waarin alle betrokkenen de kans krijgen om zich uit te drukken, deel te nemen en bij te dragen om op die manier tot gezamenlijke besluiten te komen. De oprichting van een **stuurgroep** is een van de mogelijke managementtools van een participatieproces en de samenstelling ervan kan variëren naargelang het soort proces en de fasen van de productiecyclus waarin het participatieproces zich bevindt. Het is belangrijk om een coördinator van de gekozen managementtool aan te wijzen die de verantwoordelijkheid krijgt om de werkgroep en de betrokken stakeholders naar het bereiken van de gestelde doelen te leiden.

4.1.5 Het opbouwen van een multi-stakeholdergroep (e)

Het opzetten van een participatieproces vereist een analyse van alle stakeholders die geïnteresseerd en/of potentieel geïnteresseerd zijn in het beleidsplan/programma/project dat in een specifieke context zal worden uitgevoerd. Het doel is om een "multi-stakeholder"-groep op te bouwen met meerdere actoren die verschillende sociale, politieke en economische belangen vertegenwoordigen. Stakeholders kunnen instellingen, overheidsinstanties, lokale overheden, handelsverenigingen, vakbonden, organisaties uit de tertiaire sector, verenigingen, scholen, universiteiten, onderzoekscentra, georganiseerde en niet-georganiseerde groepen en gewone burgers zijn.

In een eerste fase kunnen alle onderwerpen en/of groepen die middelen kunnen inbrengen en een positieve bijdrage kunnen leveren aan het participatieproces en die een reeks relevante standpunten over het onderwerp/probleem vertegenwoordigen, uitgebreid worden geïdentificeerd. Om hierna een adequaat en doelgericht pad naar de vooropgestelde doeleinden uit te stippelen, is het aangewezen om criteria vast te stellen om zo op een beredeneerde manier stakeholders in kaart te brengen die zo breed mogelijk alle belangen en standpunten bestrijken, waarbij men tegelijkertijd moet vermijden dat bepaalde groepen of categorieën te sterk of niet sterk genoeg vertegenwoordigd zijn.

Concreet kunnen voor het identificeren en in kaart brengen van de stakeholders de volgende tools worden gebruikt:

- - reconstructie van een voorlopig informatie kader betreffende de stakeholders door middel van een studie van de context en de relevante wetgeving;
- - analyse van de identificatieactiviteiten die reeds bij andere soortgelijke interventies of initiatieven zijn uitgevoerd;
- - contacten en bestaande relaties tussen de initiatiefnemer/uitvoerder en de verschillende gemeenschapsactoren, het opzetten van een verkenningsactiviteit gericht op het contacteren van bevoorrechte getuigen die behoren tot de verschillende categorieën van stakeholders om de volledigheid van de kaart te verifiëren en aanvullende informatie te verkrijgen.

Meer analytisch beschouwd, dient men de volgende logische stappen te doorlopen.

↳ **Stap 1. Opstellen van een longlist, rekening houdend met de verschillende aspecten van de stakeholders**, op basis van de volgende elementen:

- **Gemeenschappelijk belang:** Wie is direct betrokken bij uw uitdaging of doelstelling? Wie zijn de vertegenwoordigers van alle standpunten over het onderwerp van het proces? Wie kan het project ondersteunen? Wie kan het project tegenhouden of belemmeren?
- **Capaciteit:** Wat zijn de belangrijkste capaciteiten van de stakeholder (bijv. vermogen om andere stakeholders te betrekken, erkenning door en vertrouwensniveau bij het verantwoordelijke bestuursorgaan; capaciteit om elkaar (stakeholders) in een participatieproces te vertrouwen; capaciteit om de toewijzing van middelen te beïnvloeden, capaciteit om niet-financiële steun in te brengen; capaciteit om de arbeidsmarkt te beïnvloeden; capaciteit om een discussie en publieke dialoog op gang te brengen en te houden; capaciteit om te communiceren via een grote verscheidenheid van media; capaciteit om veranderingen in gang te zetten en te stimuleren)?
- **Voordeel:** Op welke actoren heeft het project/actieplan een impact? Wie kan er (in)direct van profiteren? Wie kan er (in)direct onder lijden?
- **Beslissing:** Wie zijn de actoren die beslissingsmacht hebben over de activiteiten of middelen van het beleidsplan of het programma/project/plan? Wie was in het verleden betrokken bij soortgelijke programma's/ projecten/ plannen?
- **Staat van dienst:** Wie zal zijn denkwijze, werkwijze of product moeten aanpassen of veranderen wanneer de doelstelling wordt gerealiseerd?
- **Opinieleider:** Als we deze uitdaging willen realiseren, wie zal dan geïnformeerd moeten worden?
- **Verspreiding:** Wie kan helpen met de communicatie?
- **Maatschappelijke invloed:** Wie kan helpen bij het creëren van draagvlak achteraf wanneer de

resultaten worden uitgerold? Wie kan anderen erbij betrekken en motiveren? Hoeveel actoren maken deel uit van de geïdentificeerde categorie?

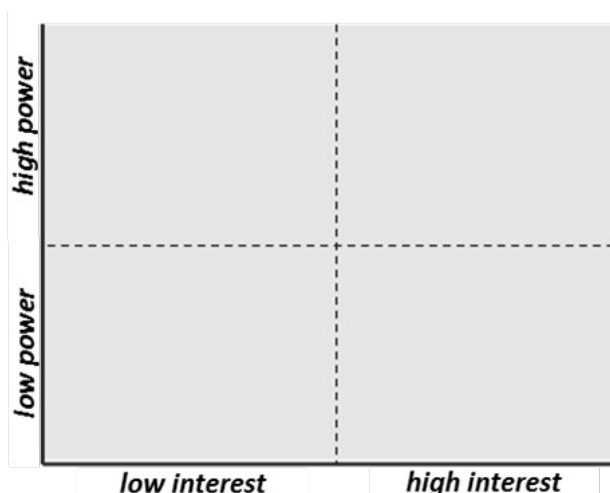
- **Middelen:** Wie zijn de actoren die actuele of potentiële middelen kunnen inbrengen om de doelstellingen van het programma/project te realiseren?
- **Expertise:** Wie heeft inhoudelijke expertise over het onderwerp? Wie kan bijdragen aan de verbetering van het proces?

➤ **Stap 2. Stakeholders in kaart brengen.** Deze taak kan worden uitgevoerd door het opstellen van een tabel, waarbij voor elke actor met wie mogelijk contact kan worden opgenomen, enkele factoren of een matrix opgenomen kan worden.

Voorbeeld van een tabel om de verschillende stakeholders te identificeren op basis van de invloed die ze kunnen uitoefenen en de interesse die ze in het onderwerp hebben en op basis van de middelen die zij kunnen inbrengen om hun belangen te bevorderen of hun eigen deelname aan het besluitvormingsproces aan te moedigen.

Categorie	Beschrijving	Factoren die wijzen op invloed	Factoren die wijzen op interesse
institutionele stakeholders	Ministerie, Directoraat, xxx	Middelen; specifieke expertise, ...	Betrokken bij politieke besluitvorming bij de uitvoering van het programma
	Technisch bureau, xxx	Ze hebben specifieke vaardigheden en kennis ... Middelen: ze voeren studie-, analyse-, gegevensverzamelings- of monitoringactiviteiten uit, of evalueren de resultaten, ... Strategische rol binnen de regio: ze kunnen rechtstreeks hun contacten met instellingen en sociale en economische organisaties binnen de regio activeren met het oog op een technische vergelijking, ...	Ze hebben interesse in het verlenen van technische en informatieve ondersteuning bij het bepalen van de beleidsplannen en het controleren van de resultaten
Stakeholders representatieve organen van werkgevers en werknemers	Werkgeversorganisaties	Strategische locatie binnen het proces van uitwerking, programmering en beleidsevaluatie Belangrijke territoriale dimensie , ...	Interesse in betrokkenheid, ...
	Werknemersorganisaties	Middelen: kennis van de wetgeving Representativiteit: stakeholder erkend binnen de referentiegemeenschap,	Interesse in betrokkenheid, ...

Op basis van de verschillende voorstellen die uit de analyse van de literatuur naar voren zijn gekomen, kan men een matrix / grafische voorstelling opstellen waarin het hoge / lage niveau van invloed en het interesseniveau worden aangegeven. Dit kan nuttig zijn bij het in kaart brengen van de stakeholders. Er is geen precieze volgorde om de matrix in te vullen: voor elke stakeholder die op basis van de gedefinieerde representatietypes is geïdentificeerd, kan men op basis van de volgende elementen beslissen in welk kwadrant deze zich bevindt:



➤ **Invloed/belangrijkheid (machtsbalans):** Is in een positie om zijn wil op te leggen, zonder dat er een effectief tegenwicht wordt geboden. Deze stakeholders hebben meestal een grote invloed op het succes van het project.

➤ **Interesse:** De stakeholder kan relevante informatie op tafel leggen. Deze stakeholders voelen meestal

sterk de impact van het project aan.

Zodra de stakeholders in de matrix staan, worden zij geclassificeerd als:

- hebben veel invloed en grote interesse;
- hebben veel invloed maar weinig interesse;
- hebben veel interesse maar weinig invloed;
- hebben weinig interesse en weinig invloed.

Een volgende stap is het definiëren van de **structuur van de multi-stakeholder groep**. Hierbij kan men kiezen uit de volgende structuren:

- "**Open**", kan doorlopend worden aangepast aan de behoeften en/of veranderingen in de context. Bij deze oplossing kunnen stakeholders worden betrokken die aanvankelijk niet waren voorzien, maar die een meerwaarde voor het initiatief kunnen betekenen.
- "**Gesloten**", een stabiele groep bestaande uit een beperkt aantal stakeholders voor de gehele duur van het project. Deze oplossing maakt een eenvoudiger groepsmanagement mogelijk dan het vorige, waarbij de controle behouden blijft en verantwoordelijkheden duidelijk worden toegewezen, met als voordeel dat leden elkaar goed kunnen leren kennen en solide relaties kunnen opbouwen.
- "**Multi-level**", dit is een mix van open en gesloten structuren. Een kleine groep stakeholders met diepgaande kennis van het onderwerp van de interventie, die in sommige fasen of voor sommige functies kan worden ondersteund door een breder lokaal netwerk dat het doel van de ontwikkelde activiteiten vertegenwoordigt of door "thematische verdiepingsgroepen". Met een kleine kerngroep kan men meer aandacht besteden aan de ontwikkeling van het programma / plan / project en tegelijkertijd profiteren van een breed netwerk op het gebied van voorlichting en verspreiding. Anderzijds bestaat het risico dat ingevolge deze "parallele" structuren grotere inspanningen nodig zullen zijn om de activiteiten te integreren.

Na het analyseren van de tabel en/of matrix en na het kiezen van de structuur van de multi-stakeholdergroep, kan de lijst van de te betrekken stakeholders worden vastgesteld en kunnen hun rollen en participatieniveaus worden vastgelegd. Het verdient aanbeveling om, na het aldus in kaart brengen van de stakeholders en alvorens het participatieproces op te starten en de stakeholders bij het proces te betrekken, de volledigheid van de stakeholderinventarisatie nog eens te controleren.

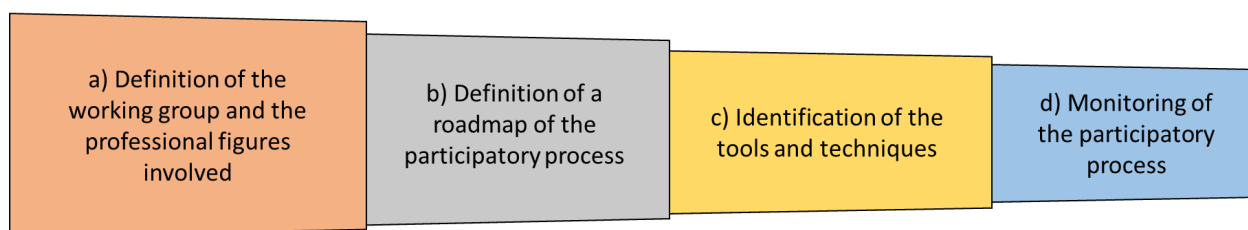
Samengevat is het in kaart brengen van stakeholders nuttig om:

- De bestaande relatievormen te identificeren.
- De rangorde van de verschillende stakeholders op het vlak van relevantie te evalueren.
- De stakeholders in te delen in de matrix van de beste relatievormen.

4 FASE 2 – BEHEER EN UITVOERING VAN HET PARTICIPATIEPROCES

Het beheer en de uitvoering van het participatieproces omvat de volgende elementen, zoals beschreven in afbeelding 7 hieronder.

Afbeelding 7. Karakteristieke elementen van fase 2 – beheer van het participatieproces



4.2.1 Definiëring van de werkgroep en de betrokken professionele actoren (a)

De werkgroep bestaat uit alle personen die operationeel betrokken zijn bij het beheer van de verschillende fasen van het participatieproces. Naast de leden van de stuurgroep en haar coördinator, die de multi-stakeholdergroep naar de verwezenlijking van de vastgestelde doelstellingen moeten leiden, moeten ook de andere personen en/of professionele actoren worden aangewezen die operationeel aan het participatieproces zullen meewerken. Het is belangrijk om binnen elke werkgroep de verantwoordelijkheden en, indien mogelijk, ook de taken punctueel vast te leggen.

Afhankelijk van de context en de behandelde onderwerpen kan de stuurgroep worden ondersteund door "**ronde tafels**" of **territoriale werkgroepen of participatielaboratoria** die van tijd tot tijd door de stuurgroep worden geactiveerd en die kunnen zorgen voor "wisselende betrokkenheid" van bepaalde soorten

deelnemers. De term "tafels met draaideuren" werd bedacht om de noodzaak te benadrukken om participatieprocessen te legitimeren waar de aanwezigheid discontinu kan zijn en gekoppeld kan worden aan enkele stappen. Wanneer sommige personen betrokken zijn bij een bepaalde fase van het proces (bijvoorbeeld conceptontwikkeling, brainstorming en probleemomschrijving), moeten zij niet noodzakelijkerwijs ook betrokken worden bij de uitvoeringsfase, enzovoort.

In participatieprocessen is er ook een sleutelfiguur, namelijk de **facilitator**. In verschillende landen en contexten kunnen er beroepsprofielen zijn met specifieke kenmerken, maar het is vooral belangrijk dat **de facilitaire functie als een fundamenteel organisatorisch en managementinstrument voor de uitvoering van een participatieproces wordt geïdentificeerd**. Het kan gaan om één of meerdere personen die zowel een ondersteunende functie hebben bij het aansturen van het proces als bij het onderhouden van de relaties met de deelnemers aan het proces. Het volgende kader geeft een overzicht van de taken voor de facilitaire functie.

Kader 1 – Taken gekoppeld aan de facilitaire functie

- ↘ De beschikbare middelen en groepen die mogelijk betrokken moeten worden, in kaart brengen en identificeren;
- ↘ Geïnteresseerde stakeholders en burgers betrekken en activeren;
- ↘ Aan de deelnemers het doel en de modaliteiten van het participatieproces verduidelijken en een aangenaam, gastvrij en open werkklimaat trachten te creëren;
- ↘ Groepen van verschillende omvang leiden en daarbij telkens de meest geschikte methodes en tools bepalen;
- ↘ Participatie activeren en aansturen, bijvoorbeeld door tijdens vergaderingen vragen te stellen om het debat op gang te brengen, zaken te illustreren en periodiek de belangrijkste punten van de discussie samen te vatten;
- ↘ Eventuele conflicten tussen deelnemers beheren, bijvoorbeeld door oplossingen te vinden voor de gerezene problemen of door alternatieve voorstellen te verzamelen;
- ↘ De vergaderingen beheren op het vlak van de spreektijden en bijdragen van de deelnemers, waarbij hij probeert om de bijdrage van elk van hen te vergroten, zelfs als er minderheidsstandpunten zijn, en op zoek gaat naar een gemeenschappelijke consensus;
- ↘ Een verslag opstellen na de participatievergadering om feedback te geven aan de aan- en afwezigen;
- ↘ Organisatorische voorbereiding vóór de vergadering (logistiek, tools, enz.) en tijdens de vergadering;
- ↘ Het proces doorlopend opvolgen en evalueren, ook na afloop van het proces.

Binnen de werkgroep kunnen nog andere actoren met specifieke taken actief zijn, zoals een **projectmanager** en **communicatiedeskundige**.

4.2.2 Definiëring van een stappenplan voor het participatieproces (b)

Een fundamentele stap is de **vaststelling van een stappenplan voor het participatieproces**. In het stappenplan moeten de **algemene en specifieke doelstellingen van de verschillende fasen, de verwachte resultaten, de beschikbare middelen en de planning** van zowel de uit te voeren activiteiten (bijvoorbeeld opvolging, communicatie, evaluatie, enz.) als de te organiseren vergaderingen worden gespecificeerd, zodat alle deelnemende stakeholders zich kunnen organiseren. Daarbij is het belangrijk dat de methoden voor het organiseren van de verschillende vergaderingen en de te doorlopen stappen ook in functie van de beschikbaarheid van de betrokken stakeholders worden ontworpen.

Het stappenplan moet ook indicatoren bevatten om de bereikte resultaten te toetsen aan de vooraf vastgestelde doelstellingen, het toezicht op en de voortdurende evaluatie van het proces te ondersteunen, ook wat betreft de inachtneming van de vastgestelde termijnen en kosten, en om na afloop het proces te evalueren (*ex post*). Daarbij moeten in het stappenplan ook de benodigde middelen voor de verschillende activiteiten, zowel menselijke als economische, voor het beheer van het gehele participatieproces worden opgenomen. Enkele aspecten die best worden vastgelegd, zijn:

- de mensen die bij het operationele secretariaat en de coördinatie betrokken moeten worden en het tijdschema hiervoor;
- eventuele externe facilitator(en) die tijdens het proces betrokken moeten worden;
- communicatie (intern of extern);
- eventuele speciale websites of platformen;
- promotie en verspreiding van materiaal;
- logistiek van het hoofdkwartier;
- af te drukken materialen (binnen of buiten de instelling).

Een ander aspect betreft de vaststelling van het communicatieplan, zowel intern als extern, dat een fundamenteel element van het stappenplan vormt.

De communicatie kan worden onderverdeeld in:

- ↳ **interne communicatie** over het participatieproces, gericht op het begeleiden van de verschillende fasen;
- ↳ **externe communicatie**, gericht op feedback over en evaluatie van het participatieproces.

In beide gevallen zijn de acties meervoudig, evenals de verschillende communicatiekanalen die kunnen worden gebruikt en zowel eenrichtingsverkeer als tweerichtingsverkeer kunnen omvatten, zoals:

- Internetwebsites, e-mails, sociale netwerken, online forums, burgernetwerken
- Persoonlijke contacten, getuigenissen.
- Brieven, dossiers, monografieën, brochures, catalogi, nieuwsbrieven, prikborden.
- Tijdschriften, rapporten, boeken.
- Persberichten, advertenties in lokale kranten, conferenties, public relations, tentoonstellingen, evenementen.
- Radio, audiovisuele media, IT / telematica, televisiecommercials.
- Bewustmakingscampagnes met radio en televisie.
- Rondleidingen, forums, workshops, debatten.
- Feesten, exposities, beurzen.

Ten slotte zal het opstellen en delen van een **tijdschema voor het participatieproces**, gebaseerd op de met de geïdentificeerde stakeholders overeengekomen taakomschrijving, een nuttig instrument vormen om de deelnemers tot actieve deelname te motiveren en om hen een duidelijk beeld te geven van de voortgang van het proces.

Voorbeeld van een tijdschema

Activiteiten	Jaar											
	G	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Startvergadering												

4.2.3 Identificatie van tools en technieken (c)

In deze fase zullen de methodologische oplossingen en tools voor het participatieproces worden vastgesteld, afhankelijk van de fase van de interventie, de mate van betrokkenheid van de stakeholders en de behandelde kwesties.

Nadat de behoeften van de regio, de stakeholders, de relevante referentiekwesties voor de context en de interne functies die nodig zijn voor het betrekken van stakeholders zijn vastgesteld, moeten de methodologische oplossingen en de meest geschikte tools voor het participatieproces worden bepaald.

Deze laatste kunnen variëren naargelang van

- het doel van het participatieproces (bijvoorbeeld formulering van beleid, ontwikkeling van een programma, definiëring van een project, enz.);
- de maatschappelijke "uitdaging" waarvoor het te lanceren beleidsplan / project staat (bijvoorbeeld gezondheid, demografische veranderingen en welzijn; sociale zekerheid, voedselzekerheid, duurzame landbouw en bosbouw, milieu, veilige, schone en efficiënte energie; inclusieve, innovatieve en reflectieve samenleving, enz.);
- de betrokken stakeholdergroepen (bijvoorbeeld beleidsmakers, onderzoekers, burgers, geïnteresseerde burgers, consumenten, werknemers, gebruikers, vertegenwoordigers van het bedrijfsleven, enz.);
- de fase van het plan / programma / project waarin het participatieproces plaatsvindt (ontwerp, planning, beheer / uitvoering, evaluatie);
- het niveau van betrokkenheid van de stakeholders (informatie, raadpleging, betrokkenheid, samenwerking, empowerment).

Uit het onderzoek in het kader van het Dialog-project is gebleken dat het belangrijk is om de planning (het procesontwerp) op te nemen in het participatieproces dat men wil opstarten, **zodat de doelstellingen met de deelnemers kunnen worden gedeeld en er vanaf het begin informatie kan worden "verzameld"**.

Andere elementen die bijdragen tot het succes van het participatieproces zijn: duidelijke informatie verstrekken; regelmatig en doeltreffend communiceren; een collaboratief en gunstig klimaat scheppen door het gebruik van passende technieken en methodologieën.

Daarom bestaat een eerste stap, nadat de stakeholders in kaart zijn gebracht, uit het **definiëren en toepassen van de procedures om potentiële stakeholders te "engageren"**. Er kunnen specifieke en/of individuele regelingen worden getroffen, voor kleine groepen of via open oproepen met een brede participatieverwachting. Ook hier hangt de keuze af van de referentiecontext en het doel van de interventie. In het algemeen moeten zowel deze eerste informatieactiviteit als de daaropvolgende activiteiten erop gericht zijn de stakeholders te motiveren om deel te nemen en hun engagement voor de duur van het proces te behouden, door de voordelen die zij eraan kunnen ontleenen te benadrukken en duidelijk te communiceren.

De technieken die in deze eerste opstartfase gebruikt kunnen worden, zijn zowel traditioneel (telefoongesprekken of e-mails) als innovatiever of voor grote doelgroepen, bijvoorbeeld met behulp van webtools, of andere participatiebevorderende middelen.

Kader 2 – Voorbeelden van technieken voor het "engageren" van potentiële stakeholders

- ↳ individuele uitnodigingsbrief;
- ↳ telefoongesprekken of e-mails;
- ↳ bilaterale of kleine groepsvergaderingen;
- ↳ een brochure waarin de doelstellingen van het proces, de ontvangers, de werkmethoden en het aantal vergaderingen worden geïllustreerd (om de inzet te kwantificeren voor diegenen die ermee instemmen om deel te nemen);
- ↳ advertenties op conferenties, persconferenties en in de media om interesse te wekken en nieuwe stakeholders aan te trekken;
- ↳ een speciale informatiesectie op de website van de instelling of een speciale website;
- ↳ een poster die op de belangrijkste openbare locaties moet worden opgehangen;
- ↳ een open uitnodiging voor alle potentieel geïnteresseerde actoren om interesse te wekken en de participatie te verbreden (deze oplossing kan nuttig zijn voor het aantrekken van specifieke categorieën van stakeholders, zoals groepen die gewoonlijk moeilijk te bereiken zijn).

Zoals verwacht kan het participatieproces in het algemeen op verschillende manieren worden gestructureerd, afhankelijk van de doelstellingen, de fasen waarin de participatie moet worden geactiveerd, de mate van betrokkenheid, het tijdschema, de betrokken stakeholders en de behandelde onderwerpen. Daarom zijn voor het participatieproces ook meerdere tools nodig.

We kunnen de **tools en technieken** die voor de geïdentificeerde plannings- en uitvoeringsactiviteiten worden gebruikt, als volgt **classificeren**:

- f) **tools en technieken om te informeren** en zo meer bekendheid te geven aan het project, zoals openbare bijeenkomsten en vergaderingen, storytelling, open space-technologie, online bijeenkomsten, e-conferenties en forums, tentoonstellingen/displays enz., brochures, websites, nieuwsbrieven, persberichten, krantenartikelen, folders, nieuws op sociale media (Facebook, Twitter, enz.)
- g) **tools en technieken die het luisteren naar de bezorgdheden van burgers en belangengroepen bevorderen**, zoals netwerkbijeenkomsten, seminaries en participatieve workshops, interactieve internettechnieken, informele evenementen (zoals een Wereldcafé), Q-methodologie, interviews, enquêtes, onderzoek naar waardering, focusgroepen, brainstormsessies, wijkwandeling, enz.
- h) **tools en technieken ter bevordering van overleg**, bijvoorbeeld rondetafelgesprekken/raden, thematische workshops, wijklaboratoria, e-forums, Q-methodologie, Fish Bowl, Delphi-methode, zoekconferentie, 'future search', planning voor reële open space-technologie, Wereldcafé, proefprojecten inzake het projectontwerp, metaplan, SWOT-analyse, oplossingsgerichtheid, enz.
- i) **tools en technieken ter bevordering van een constructieve integratie**, het bereiken van gedeelde conclusies en het bevorderen van overlegprocessen zoals user-led-design; co-design op webbasis; creatief denken via media, open innovatie, enz.) en/of het gebruik van digitale tools (zoals apps, platformen, enz.), buurtvergaderingen, burgerjury, Deliberative Polling®, 'Crowd Wise', 'demox'-kaartspel, stakeholders als leden van besluitvormingsraden, enz.

In het algemeen zijn er participatiemethodologieën die meer geschikt zijn om te werken in **groepen** waarin mensen (zelfs in conflictsituaties) met directe ervaring en technische competentie over het specifieke onderwerp betrokken zijn. In principe zijn dit methoden en technieken die meer nadruk leggen op de ontwerpvaardigheden die vooraf door individuen of groepen geconsolideerd werden. Onder deze praktijken kunnen we, bijvoorbeeld, de burgervergadering, de Open Space-technologie, de focusgroep en het World Café noemen.

Andere methodologieën zijn geschikter voor groepen waarvan de deelnemers een hoge sociale en culturele verscheidenheid vertonen. Deze modaliteiten richten zich meer op het gevoel van zelfbewustzijn (inzicht in de eigen positie met betrekking tot het probleem) en het activeren van het luisteren (ruimte geven aan de situatie of positie van anderen). Afhankelijk van de mate van betrokkenheid kan bijvoorbeeld gebruik worden gemaakt van effectieve storytelling, of in andere situaties kunnen "gamificatie"-tools, gebruikt als "uitdagingen", een oplossing bieden. Deze methode kan zelfs voor technische kwesties toegepast worden.

Er zijn ook **technieken die, door dezelfde bijeenkomst in verschillende fasen te verdelen, zowel "emotionele" passages als rationele en planmatige syntheses mogelijk maken** (zoals bijvoorbeeld de "Future Labs", die erop gericht zijn een gedeelde toekomstvisie naar voren te brengen met groepen van burgers en mensen die tot verschillend samengestelde gemeenschappen en tot openbare en particuliere organisaties, uit de profit -of non-profitsector, kunnen behoren).

Ten slotte is uit de vele ervaringen gebleken dat het in participatieprocessen ook belangrijk is om "samen

dingen te doen" en niet alleen maar "samen te denken en te plannen", en om concrete en praktische doelstellingen vast te stellen. Dit stelt ons in staat het vermogen van groepen te testen om te denken en te handelen met betrekking tot het behandelde probleem en om een positieve invloed uit te oefenen op de productie-, innovatie-, organisatie- en investeringsvormen.

In de bijlage bij dit document geven we, op basis van het verrichte onderzoek en de vele ervaringen op internationaal niveau, een overzicht van de belangrijkste methodologieën die bij de uitvoering van het participatieproces gebruikt kunnen worden. Hieruit kunnen de Dialog-partners dan keuzes maken, afhankelijk van hun specifieke behoeften in verband met de Actieplannen die in het Dialog-project en in de referentiecontexten zullen worden uitgevoerd.

Tabel 1 geeft een overzicht van enkele tools en technieken in functie van de verschillende niveaus van participatie van de stakeholders.

Tabel 1. Vormen, doeleinden, tools en technieken gerelateerd aan het specifieke participatietype

Type	Vormen	Doeleinde	Voorbeelden van tools en technieken
Stakeholders informeren	<i>Voornamelijk eenrichtingsverkeer van informatie vanuit de initiatiefnemer naar de stakeholders toe</i>	De stakeholders en de publieke opinie bewust maken van het/de te promoten project/interventie; een gedeelde visie over het werkobject en de te ondervangen problemen uitdragen.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Informatieblad ❖ Brochures en folders ❖ Websites ❖ Aankondigingen ❖ Nieuwsbrieven ❖ Persberichten ❖ Kranten ❖ Artikelen ❖ Nieuws op sociale media ❖ e-conferenties en forums ❖ Openbare bijeenkomsten en vergaderingen ❖ Opendeurdagen ❖ Opleidingsprogramma's
Stakeholders raadplegen	<i>Informatiestroom in twee richtingen, voornamelijk gericht op het verzamelen van meningen en voorstellen (zonder enige verplichting om de standpunten van stakeholders in de besluitvorming te integreren)</i>	De uitwisseling tussen technici en stakeholders stimuleren, waarbij aandacht wordt besteed aan de talen en kennis van de verschillende deelnemers	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Opmerkingen van het publiek ❖ Focusgroepen ❖ Brainstormsessies ❖ Enquêtes ❖ Diepgaande interviews ❖ e-Consult ❖ Openbare vergaderingen ❖ Interactieve internettechnieken ❖ Opleidingsprogramma's
Stakeholders betrekken	<i>Stakeholders spelen een cruciale rol bij het genereren van kennis, vaak in een door onderzoek aangestuurd participatieproces.</i>	Bevorderen en beheren van uitwisseling en onderhandelingen tussen bestuursleden en stakeholders om ervoor te zorgen dat de bezorgdheden en aspiraties van het publiek consequent begrepen en in overweging genomen worden.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Deliberative Polling® ❖ Ontwikkeling van participatiescenario's ❖ Wijklaboratoria ❖ Open space-technologie ❖ Wereldcafé ❖ Proeftuinen inzake projectontwerp ❖ Metaplan ❖ Oplossingsgerichtheid ❖ Werkgroepen ❖ Taskforces ❖ Forums ❖ Deliberative Polling® ❖ Panels ❖ e-Consult ❖ Systeemdenken (ontwerpend denken) ❖ Opleidingsprogramma's ❖ Hackathon
Samenwerken met	<i>Stakeholders worden betrokken bij de</i>	Een positief klimaat van vertrouwen tussen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Adviescomités van burgers ❖ Besluitvormingsraden met

Type	Vormen	Doeleinde	Voorbeelden van tools en technieken
stakeholders	<i>analyses, de planning van acties, de besluitvorming of bij de voorbereiding van politieke beslissingen</i> <i>Co-design: stakeholders worden betrokken bij het identificeren en kaderen van maatschappelijke uitdagingen, het via participatie ontwikkelen van onderzoeksagenda's, vragen, financieringsregelingen</i>	overheid en stakeholders ondersteunen; gemeenschappelijke scenario's ontwikkelen; voorstellen voor strategische opties uitvoeren en delen en het definiëren van projectconclusies en/of de door het project beoogde producten en/of diensten.	meerdere stakeholders ❖ Gefaciliteerde fora voor consensusvorming ❖ Deliberative Polling® ❖ Referentiegroepen ❖ Adviescomités ❖ Rondetafelgesprekken over het te voeren beleid ❖ Burgerjury's ❖ Participerend bestuur ❖ Opleidingsprogramma's
Empowerment van stakeholders	Stakeholders zijn de eigenaars van de politieke beslissing	Gemeenschappen en stakeholders in staat stellen om beslissingen te nemen, oplossingen te implementeren en resultaten te boeken [vaak binnen vooraf vastgestelde richtlijnen].	❖ Geheime stemmingen ❖ Gedelegeerde besluitvorming ❖ Stuurgroepen ❖ Kwaliteitscomités ❖ Raden van bestuur ❖ Permanente strategische comités ❖ e-gemeenschappen ❖ Gemeenschaps-/buurtcomités ❖ Basisnetwerken ❖ Directe democratietest ❖ Door de gemeenschap gestuurde ontwikkeling ❖ Burgerbegroting ❖ Wijkbudgettering ❖ Co-creatie ❖ Impactbeleggen ❖ Op activa gebaseerde gemeenschapsontwikkeling en referendum

4.2.4 Opvolging van het participatieproces (d)

Een ander fundamenteel element is de opvolging van het proces, met andere woorden het systematisch verzamelen van gegevens en informatie over de voortgang van het proces, om

- na te gaan of de verwachte resultaten zijn bereikt, zowel kwantitatief als kwalitatief;
- cruciale kwesties en/of onverwachte elementen te identificeren, ook met de hulp van facilitatoren of de deelnemers aan het proces zelf, bijvoorbeeld met betrekking tot eventuele belemmeringen voor participatie, de relevantie van het besproken onderwerp voor de deelnemers, de adequate vertegenwoordiging van alle belangen en standpunten over het onderwerp, enz.;
- eventuele externe of interne kansen voor het proces te identificeren die in de ontwerpfase nog niet bekend waren en die het proces zouden kunnen verbeteren, zoals bijvoorbeeld het betrekken van nieuwe stakeholders.

De opvolging van het proces vereist de uitvoering van een aantal activiteiten, zoals:

- het periodiek onderzoeken van de contexten waarin actie wordt ondernomen;
- feedback verzamelen vanuit vergaderingen om de volgende stappen te wijzigen/aan te passen;
- de in de loop van het proces verkregen resultaten ook evalueren om het participatieproces zelf bij te sturen.

Om het participatieproces te bevorderen, kan het in sommige situaties ook nuttig zijn om specifieke opleidingen te organiseren, zoals kenniscursussen over nieuwe en verschillende operationele mogelijkheden, technieken, methoden, doeleinden, enz.

Om de monitoringactiviteit te plannen, kan het nuttig zijn om voor elke vastgestelde specifieke doelstelling een tabel op te stellen, onderverdeeld in de overeenkomstige operationele doelstellingen, met voor elk daarvan: doelstellingen, gekozen acties / tools / kanalen, tijdschema, kosten, testindicatoren.

Voorbeeld van een monitoringtabel

Algemene doelstelling					
Operationele doelstellingen/op te volgen elementen	Target	Acties, tool	Timing	Indicatoren	Informatiebron
Operationele doelstelling nr. 1	xx	xx	xx	xx	xx
Operationele doelstelling nr. 2	xx	xx	xx	xx	xx

4 FASE 3 – FEEDBACK OVER DE RESULTATEN VAN HET PARTICIPATIEPROCES

De **feedback over de resultaten van het participatieproces**, hoewel aan het einde van het proces, is een constante activiteit die het hele proces moet begeleiden, uiteraard variërend naargelang van het soort interventie en de intensiteit van de participatie.

De feedback over de resultaten kan zowel binnen de multi-stakeholdergroep als extern worden gegeven, en is een fundamentele activiteit om het participatieproces zichtbaar te maken. Het betrekken van de verschillende actoren die geïnteresseerd zijn in de resultaten (via heel diverse media: video, conferentie, enz.) is een essentieel element en bevordert de perceptie van het nut van deze initiatieven in verschillende contexten. Een goed geplande activiteit voor communicatie en terugkoppeling van de resultaten kan:

- helpen om een gemeenschapsgevoel op te bouwen;
- het engagement van stakeholders valideren en hun werk ten goede komen;
- een 'goede praktijk' vormen voor anderen die aan soortgelijke onderwerpen werken;
- de basis vormen voor het activeren van "effectieve cirkels", waardoor de ervaring zich op innovatieve wijze positief kan ontwikkelen.

De beschikbare tools – om te communiceren en feedback te geven – zijn talrijk en het is mogelijk om stap voor stap de meest geschikte te identificeren, zoals:

- website (van het project of van de interventies): gebruik de ruimte om de activiteiten en doelstellingen van het project te tonen;
- nieuwsbrief;
- evenementen, opendeurdagen, beurzen, conferenties;
- sociale media (Facebook, Twitter, LinkedIn, blog, met visuele input (afbeeldingen, video's, podcasts).

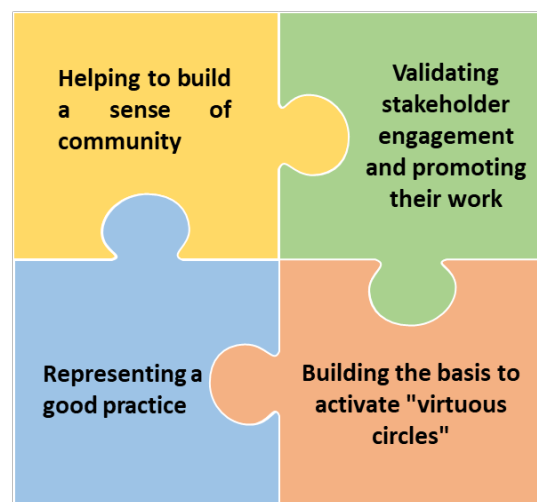
4 FASE 4 – EVALUATIE AAN HET EINDE VAN HET PARTICIPATIEPROCES

De evaluatie helpt om de doeltreffendheid van publieksparticipatie te definiëren, te meten en te verbeteren. Feedback van de stakeholders krijgen over hoe goed een specifieke participatieactiviteit of een algemeen participatieproces (bv. vergaderingen, aankondiging van actie, besluitvormingsproces) heeft gewerkt, kan de instellingen helpen om deze processen en activiteiten bij te stellen en ze voor alle deelnemers doeltreffender te maken.

Op operationeel vlak kan men progressie boeken door:

- de evaluatie van publieksparticipatieprocessen te plannen, dit betekent: duidelijke, meetbare resultaten vaststellen voor het algemene evaluatieproces en de verschillende evaluatieactiviteiten, deze delen met de deelnemers en hun ideeën hierover gebruiken; eerdere processen, activiteiten en evaluaties door te nemen om na te gaan welke acties het agentschap naar aanleiding daarvan heeft ondernomen en de geleerde lessen te noteren; ernaar te streven dat iedereen de evaluatie van uw proces steunt, zowel in de

Figure 7. Contribution of communication and return of results



loop van het proces als na afloop ervan;

- na te denken over het volgende totaalplaatje: resultaten; geleerde lessen; institutionele steun; personeel/budget; tools; maatregelen. Enkele vragen die als leidraad voor de evaluatie kunnen dienen: Welke resultaten moet uw participatieproces of -activiteit opleveren? Hoe weet u of u erin slaagt uw doelstellingen te bereiken? Bijvoorbeeld, als een doel is om een brede, inclusieve participatie te bereiken, hoe kan u dan meten hoe goed u de beoogde en betrokken groepen hebt kunnen raadplegen? Als bewustmaking deel uitmaakt van uw publieksparticipatieproces, hoe weet u dan of mensen beter geïnformeerd zijn over de kwesties?
- enquêtetools (zowel kwalitatief als kwantitatief) en informele feedbackmogelijkheden opzetten zodat u leert wat werkt en wat niet en wat u moet doen om het proces te verbeteren.

De drie belangrijkste manieren waarop evaluatie de doeltreffendheid van de publieksparticipatie kan beoordelen en vergroten, zijn:

1. het evalueren van de opzet van de publieksparticipatieactiviteiten voor een bepaald doel en een bepaalde context: in hoeverre is/was de opzet van het publieksparticipatieproces en de publieksparticipatieactiviteiten geschikt voor de context en het doel van de participatie?
2. het evalueren van de uitvoering en directe resultaten van de publieksparticipatie: in hoeverre is/was de uitvoering van het publieksparticipatieproces en de publieksparticipatieactiviteiten een goede praktijk en heeft deze geleid tot de beoogde resultaten?
3. het evalueren van de effecten van de participatie: in welke mate leiden/leidden de participatieactiviteiten tot geplande (of andere) voordelen voor doelgroepen en onderzoekers?

5. ENKELE PRINCIPES VOOR EEN KWALITATIEF PARTICIPATIEPROCES

Hier volgen enkele belangrijke principes voor een kwalitatief participatieproces:

- **Noodzakelijkheid:** Overweeg eerst of een participatieproces noodzakelijk en passend is. Wanneer een participatieproces wenselijk is, kies dan de technieken, methoden of tools die uw participatieproces nodig heeft. Pas de aanpak van een participatieproces aan in functie van het belang van het voorgenomen beleids- of regelgevingsinitiatief en van de mate waarin u rekening kunt houden met de resultaten.
- **Inclusie en diversiteit:** Overleg proportioneel, maar voldoende breed, en kies een passende participatiemethode. Het is belangrijk ervoor te zorgen dat alle partijen gelijk vertegenwoordigd zijn (geslacht, leeftijd, achtergrond, opleiding, enz.) en een gelijke stem hebben "Eén persoon, één stem". Een aantal stemmen van stakeholders die minder geïnstitutionaliseerd zijn of de weg naar de politieke macht niet kennen, zullen bij gebrek aan inclusie niet worden gehoord. Ga verder dan de typische stakeholder (hoog opgeleide, blanke man van middelbare leeftijd) en betrek ook deelnemers met een lage opleiding, een laag inkomen en een etnische achtergrond.
- **Transparantie:** Communiceer transparant en in voldoende mate. Vermijd verborgen agenda's (financiële, politieke, enz.) en zorg ervoor dat alle beschikbare informatie met iedereen wordt gedeeld. Misschien kan u niet altijd het hoogste participatieniveau halen (informereren tot empowerment), maar u moet mensen wel laten weten wanneer iets naar de organisator gaat en wie de uiteindelijke beslissing neemt zodat iedereen goed weet hoe en wie de uiteindelijke beslissing neemt.
- **Feedbacklus – verwachtingsmanagement:** Schep in de communicatie duidelijke verwachtingen over de mate van participatie. Houd uw deelnemers altijd op de hoogte van de volgende stappen in een participatieproces. Geef nu al aan wat er met de resultaten van de raadpleging zal gebeuren. Het geven van feedback zal de betrokkenheid tijdens en na het besluitvormingsproces in stand houden en vergroten. Integreer een analyse van en een reactie op de resultaten van het open overleg. Communiceer voldoende en duidelijk naar alle betrokken partijen toe over de voortzetting van het proces, totdat de concrete resultaten zichtbaar zijn voor alle betrokkenen. Een feedbacklus is absoluut cruciaal in een participatieproces. De organisatoren van een participatieproces moeten de deelnemers op de hoogte houden van wat er met hun meningen en ideeën is gebeurd. Als feedback uitblijft, kan dit leiden tot participatiemoedigheid en wantrouwen.
- **Vertrouwen:** Wanneer afspraken tijdens of na een participatieproces niet worden nagekomen, is dit zeer nadelig voor toekomstige participatie. Organisatoren en deelnemers moeten elkaar in een participatieproces kunnen vertrouwen om goede resultaten te kunnen halen.
- **Schijnparticipatie:** Gebruik deelnemers niet als een louter instrument voor het legitimeren van politieke beslissingen die al van tevoren zijn genomen. Participatie is geen goedkeuringsmachine voor beleidsmakers die al op voorhand besloten hebben welk beleid gevoerd zal worden. Dit is geen duurzame vorm van participatie, maar schijnparticipatie en zal het vertrouwen in het hele idee van participatie en in de organiserende politici schaden. In deze processen wordt de bottom-up input onvoldoende gevalideerd door de organisatoren. Dit betekent dat veel suggesties, meningen en ideeën worden verzameld, maar door de organisatoren volledig worden genegeerd. Een goed participatieproces

is gebaseerd op politieke goodwill. Openheid om te luisteren naar wat het participatieproces oplevert en de resultaten op te nemen in verdere acties.

- **Een gemeenschappelijke basis:** Soms is het moeilijk voor mensen om uit hun eigen context te stappen en na te denken over een gemeenschappelijke basis. Ze raken te zeer verstrikt in hun eigen verhaal, hun eigen organisatie of hun eigen belangen. Werken aan dat gemeenschappelijke verhaal en het creëren van een gemeenschappelijke mentaliteit is soms moeilijk. Het is ook vaak tijdrovend, zowel voor de facilitator als voor de deelnemers. Om conflicten te vermijden, moet u op zoek gaan naar een gemeenschappelijke basis. Wat houdt mensen bij elkaar? In plaats van "Wat kan het voor mij opleveren?" zoekt u naar "Wat kan het voor ons opleveren?". Als we de ander niet willen begrijpen (empathie), kunnen we niet tot oplossingen komen die de hele groep ten goede komen.
- **Impact:** Er zijn heel wat redenen om de impact van uw participatieplatform te meten en in een verslag op te nemen. Een van de belangrijkste redenen is te weten of u tijd en geld op een effectieve manier besteedt. Impactmetingen kunnen een toegevoegde waarde geven aan uw participatieproces. Bepaal eerst wat u gaat meten. Gaat het om kwantitatieve of kwalitatieve parameters? Wat is de zichtbare en onzichtbare impact? enz.
- **Vaststellen van een participatiekader:** Het is belangrijk om het doel en de reikwijdte van het publieksparticipatieproces duidelijk af te bakenen en te definiëren. Waar houdt de participatie op en begint de besluitvorming? Het kan nuttig zijn om een specifiek publieksparticipatiedocument op te stellen, met of zonder begeleidende vragen voor deze publieksparticipatie. Het kan ook nuttig zijn om specifieke vragen voor strategische adviesraden op te nemen. Wat zijn de harde randvoorwaarden? Wetgeving, stedenbouwkundige beperkingen, enz. Hoe zit het met de "zachte" randvoorwaarden, bv. openheid van politici ten aanzien van participatie.
- **Geen "one-size-fits all":** U kan participatie op verschillende manieren organiseren, afhankelijk van het doel van de participatie, de kenmerken van de doelgroep, de fase in het beleidsproces, de beschikbare tijd en de beschikbare middelen, enz. Geen enkel(e) model, techniek, methode of tool mag boven een ander(e) model, techniek, methode of tool worden geplaatst. Gebruik alles wat nodig is om uw doel en de grootst mogelijke transparantie te bereiken.
- **Online versus offline:** Het belang van online participatie groeit in dit digitale, door een pandemie getroffen tijdperk en sommige van onze respondenten hebben er al een businessmodel van gemaakt. Bij open raadplegingen moet voldoende aandacht worden besteed aan een mix van digitale en analoge toegang tot de raadpleging om alle doelgroepen te kunnen bereiken. Het raadplegingsportaal kan een digitaal kanaal zijn, maar u kunt de aankondiging van de raadpleging ook via analoge kanalen verspreiden. In dit verband heeft de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) een advies geschreven over e-inclusie. De combinatie van online/offline participatie is een perfecte match voor toekomstige participatieprocessen.
- **Planning & timing:** Planning is belangrijk omdat de participatie van het publiek op het juiste moment moet plaatsvinden. Plan de publieksparticipatie op een transparante manier en coördineer deze met andere geplande participatieprocessen. Sommige overheden starten te veel participatietrajecten op. De participatiemomenten moeten goed gestructureerd en actueel zijn en afgestemd op waar mensen wonen, wat hun interesses zijn, enz. Het proces moet een duidelijke tijdlijn hebben: Zo vroeg mogelijk in het proces moet duidelijk zijn wat er al gebeurd is en wat de volgende stappen zullen zijn. Een tijdlijn is daarbij echt cruciaal. Het is belangrijk dat de doelgroepen van het participatieproces voldoende tijd krijgen om hun inbreng te leveren. Start geen open consultaties in een vakantieperiode of laat ze na de vakantieperiode nog een tijd doorlopen.
- **Communicatie:** Stel een communicatieplan op. Alle communicatie over de raadpleging moet duidelijk, beknopt en toegankelijk (open toegang) zijn. Ze moet ook alle nodige informatie bevatten om respons te stimuleren. Het kan nuttig zijn om naast de formele documenten van het overheidsdossier een toegankelijker raadplegingsdocument op te stellen.
- **Een goed procesbeheer** is ook zeer belangrijk. Dit hangt vaak af van een aantal betrokkenen met goede communicatievaardigheden als facilitators van het proces. De facilitator speelt een belangrijke rol: een goede coaching, de juiste woordkeuze, communicatieve vaardigheden, voorbereidende notities en een goede sfeer creëren. Als de facilitator neutraal is, is dat een toegevoegde waarde. De functies van facilitator en stakeholder moeten van elkaar gescheiden blijven.

BIJLAGE – TOOLS/TECHNIEKEN

Na het beschrijven van de processen en beheermethodes voor de participatie van stakeholders hebben we tools/technieken geselecteerd om de Dialog-partners te begeleiden bij de uitvoering van de door het project beoogde Actieplannen.

In totaal hebben we **32 tools en technieken** geselecteerd, die samen slechts een beperkte staal vormen van de methoden, tools, technieken en formats die bij de ontwikkeling van beleidsplannen voor publieke innovatie kunnen worden gebruikt. Participedia⁴², een wereldwijd bekend crowdsourcingplatform, telt er maar liefst 343. We hebben voorbeelden opgenomen van tools en technieken, voorbeelden van methodologieën en voorbeelden van processen.

Elke geïdentificeerde methode/tool heeft een record met:

- de **beschrijving** van de tool/techniek;
- het **doel van de toepassing** van de tool/techniek (bijv. projectidee, project-/programm definitie, project-/programma-uitvoering);
- **resultaten en producten** van de toepassing van de tool/techniek;
- de **mate van betrokkenheid van stakeholders/publiek** (bijv. informeren, raadplegen, betrekken, samenwerken);
- de **soorten stakeholders die betrokken zijn** bij het toepassen van de tool/techniek;
- specifieke **sterke en zwakke punten** van de tool/techniek;
- het **tijdschema** voor de toepassing van de tool/techniek;
- **vaardigheden die nodig zijn** om de tool/techniek op een goede manier toe te passen (bijv. inhoudelijke vaardigheden betreffende het onderwerp, facilitaire vaardigheden, projectmanagementvaardigheden, enz.).

De volgende tabel geeft een overzicht van de beschreven tools/technieken, met vermelding van het paginanummer waar u de beschrijving vindt, alsook het participatieniveau en de beleidsontwikkelingsfasen waarin u de tool/techniek kan gebruiken. Om het gebruik te vergemakkelijken, zijn de naam van de techniek en het nummer van de pagina via een hyperlink gekoppeld aan hun beschrijving.

Tabel 1. Tools en technieken die in de catalogus opgenomen zijn

Tools en techniek	Participatieniveau					Doel van toepassing van tool/techniek					
	Informeren	Raadplegen	Betrekken	Samenwerken	Empowerment	Beleidsformulering	Projectidee	Programmaontwikkeling	Projectdefinitie	Programma-uitvoering	Projectuitvoering
Town Hall-meeting van de 21^{ste} eeuw	√	√				*	*		*		
Asset-based community development en referendum		√	√	√	√	*			*	*	*
Brainstormen		√	√			*	*	*	*		
Charrette		√	√	√		*	*	*			
Circle-proces	√		√			*	*		*		
Burgerbegroting	√	√	√	√	√	*	*	*		*	
Burgervergadering	√	√	√			*	*				
Burgertop		√				*	*				
Samenwerkend bedrijfsmodel	√	√	√	√			*	*	*	*	*
Crowd Wise	√	√	√			*				*	
Online crowdsourcing	√	√	√	√		*	*	*	*	*	*

42 U vindt meer gedetailleerde informatie op de site <https://participedia.net/>. Deze is vrij toegankelijk voor al wie geïnteresseerd is in het activeren van participatieprocessen en beschrijft ervaringen, informatie, evaluaties en andere elementen die nuttig zijn bij het opzetten van participatieprocessen. Tegelijkertijd is de website als een venster op participatieprocessen die op lokaal, nationaal en internationaal niveau zijn geactiveerd. Iedereen die zijn ervaringen wil valoriseren, kan deze ook invoeren op de website.

Participatieprocessen worden behandeld in drie verschillende hoofdstukken:

- Technieken en methoden (momenteel 343);
- Openbare en particuliere organisaties in de sector (momenteel 798);
- Beschrijvingen van specifieke participatieprocessen (1.918 over de hele wereld, waarvan meer dan honderd in Italië).

Participedia is beschikbaar in 7 talen (Frans, Duits, Engels, Chinees, Italiaans, Portugees, Nederlands) en wordt gepromoot door enkele Noord-Amerikaanse universiteiten (Vancouver en Harvard). In de afgelopen vijf jaar is het gefinancierd door de Canadese *Social Sciences and Humanities Research Council* (SSHRC), die de ontwikkeling ervan mogelijk heeft gemaakt

Tools en techniek	Participatieniveau					Doel van toepassing van tool/techniek					
	Informeren	Raadplegen	Betrekken	Samenwerken	Empowerment	Beleidsformulering	Projectidee	Programmaontwikkeling	Projectdefinitie	Programma-uitvoering	Projectuitvoering
Delphi-methode		√	√	√		*	*	*	*	*	*
Democs-kaartspel			√	√				*	*	*	*
Ontwerpend denken		√	√	√		*	*	*	*		
Directe democratietest			√	√	√			*	*	*	*
Feedbackframes voor het prioriteren van opties		√	√	√		*	*	*	*	*	*
Fishbowl		√	√					*	*	*	*
Focusgroep		√	√					*	*	*	*
Hackathon	√	√				*	*	*	*		
Participatief impactbeleggen		√	√			*	*	*	*		
Interactieve internettechniek	√	√	√	√		*	*	*	*	*	*
Interview		√				*	*	*	*	*	*
Lego Serious Play	√	√				*	*	*	*		
Living Lab	√	√	√	√		*	*	*	*	*	*
Open Space-technologie	√	√	√	√		*	*	*	*	*	*
Planningscellen		√						*	*	*	*
Wetenschapscafé	√							*	*		
Storytelling	√	√				*	*				
Enquête		√				*	*	*	*	*	*
Technologiefestival	√					*					
Wandelvergadering	√	√				*		*	*	*	
Wereldcafé		√	√	√		*	*	*	*	*	*

TOWN HALL-MEETING VAN DE 21^{STE} EEUW

<i>Beschrijving van de tool/ techniek</i>	<p>Deze methode maakt gebruik van technologie om de gebruikelijke afweging tussen de kwaliteit van de discussie en de grootte van de groep te overbruggen. De deelnemers worden opgesplitst in groepen van 10 tot 12 personen, waar ze onder begeleiding discussies in kleine groepen hebben. Elke facilitator gebruikt een netwerkcomputer om onmiddellijk ideeën en stemmen van de tafel te verzamelen. Deze informatie wordt naar een centraal punt gestuurd waar een team de opmerkingen van alle tafels samenvat tot thema's die aan de zaal kunnen worden voorgelegd voor commentaar of om hierover te stemmen. Elke deelnemer heeft ook een stembakje waarmee hij individueel kan stemmen over thema's of vragen. De resultaten van deze stemmingen worden in real time gepresenteerd op grote schermen zodat de feedback van de deelnemers onmiddellijk zichtbaar wordt. De computers en stemkastjes genereren grote hoeveelheden nuttige demografisch sorteerbare gegevens. Deze informatie wordt vaak snel verwerkt tot een verslag, dat wordt afgedrukt en aan het eind van het evenement wordt overhandigd aan deelnemers, besluitvormers en journalisten.</p> <p>Het hele proces kan plaatsvinden in één ruimte, of de verschillende groepen kunnen op vele locaties in het land of de wereld bijeenkomen. Vaak worden de deelnemers zodanig geselecteerd dat zij demografisch representatief zijn voor de gehele bevolking.</p> <p>De uitwisseling tussen de klein- en grootschalige dialogen is krachtig, omdat deze de deelnemers in staat stelt om de kwesties in een kleine hanteerbare setting te bespreken, terwijl de legitimiteit van het proces door de grote totale aantallen van mensen behouden blijft. De onmiddellijke stemming zorgt ook voor transparantie tijdens de vergadering.</p> <p>Deze bijeenkomsten zijn bijzonder nuttig om burgers te betrekken bij stedenbouwkundige planning, de toewijzing van middelen en de formulering van beleid.</p> <p>Procesoverzicht</p> <p>De Town Hall-meeting van de 21^{ste} eeuw verloopt in vier stappen, vergelijkbaar met andere publieksraadplegingen of overlegfora over beleidsplannen.</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Rekrutering & voorbereiding door de organisator</i>• <i>Informatie- & leerfase</i>• <i>Town Hall-meeting (discussie en stemming)</i>• <i>Rapportering</i> <p><u><i>Fase I: Rekrutering & voorbereiding door de organisator</i></u></p> <p>In een aantal gevallen is een Town Hall-meeting vrij toegankelijk voor het publiek, terwijl in andere gevallen de deelnemers willekeurig worden geselecteerd met behulp van gestratificeerde bemonstering om ervoor te zorgen dat de deelnemers representatief zijn voor de demografische samenstelling van de bevolking. Deze laatste vorm kan worden gebruikt wanneer de populatie "moeilijk te bereiken" groepen of individuen bevat.</p> <p><u><i>Fase II: Informatie- & leerfase</i></u></p> <p>De deelnemers ontvangen vóór de discussiedag, per post of via mail, informatiemateriaal om zich met het onderwerp vertrouwd te maken. Het materiaal moet evenwichtig en onpartijdig samengesteld zijn.</p> <p><u><i>Fase III: Town Hall-meeting (discussie en stemming)</i></u></p> <p>Het hart van de procedure is de eigenlijke Town Hall-meeting: een kortdurende bijeenkomst waarin de deelnemers kunnen bijleren over complexe kwesties, hun eigen standpunten over die kwesties kunnen ontwikkelen en na overleg tot collectieve beslissingen kunnen nemen. Alle deelnemers komen samen op een vast tijdstip, persoonlijk en op één of meerdere locaties. Bijeenkomsten die op verschillende locaties plaatsvinden, versturen de tussentijdse resultaten en eindresultaten van de andere bijeenkomsten via het internet of zenden ze rechtstreeks via satellietuitzending uit.</p> <p><u><i>Fase IV: Rapportering</i></u></p> <p>Voordat de bijeenkomst eindigt, stellen de organisatoren een verslag op met de resultaten en aanbevelingen, dat zij verspreiden onder de deelnemers, besluitvormers en de media.</p>
---	--

<i>Doel van toepassing van tool/techniek</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Formulering van beleid <input checked="" type="checkbox"/> Projectidee <input type="checkbox"/> Programmaontwikkeling <input checked="" type="checkbox"/> Projectdefinitie <input type="checkbox"/> Programma-uitvoering <input type="checkbox"/> Projectuitvoering																																								
<i>Resultaten en producten van de toepassing van de tool/de techniek</i>	<p>De methode werd bedacht in een poging om het formaat van de New England Town Hall-meeting te "updaten" voor het digitale tijdperk door het integreren van publieksresponsystemen en soortgelijke verbindende technologieën.</p> <p>Hoewel de methode niet geïnstitutionaliseerd is en daarom niet dezelfde wetgevende macht heeft als officiële New England Town Hall-meetings of andere lokale fora, heeft zij een flexibel proces opgeleverd dat door getrainde facilitatoren georganiseerd en uitgevoerd wordt. De methode belooft om een aantal tot alle volgende resultaten waar te maken: een diverse vertegenwoordiging; geïnformeerde participatie; gefaciliteerd overleg; duidelijke prioriteiten; link naar actie toe.</p>																																								
<i>Mate van betrokkenheid van stakeholders/publiek</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informeren <input checked="" type="checkbox"/> Raadplegen <input type="checkbox"/> Betrekken <input type="checkbox"/> Samenwerken <input type="checkbox"/> Empowerment																																								
<i>Geëngageerde stakeholders bij de toepassing van de tool/techniek</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Stakeholdertypologie</th> <th>Organisator</th> <th>Directe deelnemer</th> <th>Begunstigden</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Andere openbare dienst</i></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Openbare instellingen</i></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Non-profitorganisatie</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Vakbonden</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Specifieke doelgroep</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Burger</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table>	Stakeholdertypologie	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden	<i>Andere openbare dienst</i>	x			<i>Openbare instellingen</i>	x			<i>Non-profitorganisatie</i>	x	x	x	<i>Vakbonden</i>	x	x	x	<i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i>	x	x	x	<i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i>	x	x	x	<i>Specifieke doelgroep</i>	x	x	x	<i>Burger</i>	x	x	x	<i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i>	x	x	x
Stakeholdertypologie	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden																																						
<i>Andere openbare dienst</i>	x																																								
<i>Openbare instellingen</i>	x																																								
<i>Non-profitorganisatie</i>	x	x	x																																						
<i>Vakbonden</i>	x	x	x																																						
<i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i>	x	x	x																																						
<i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i>	x	x	x																																						
<i>Specifieke doelgroep</i>	x	x	x																																						
<i>Burger</i>	x	x	x																																						
<i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i>	x	x	x																																						
<i>Specifieke sterke punten</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Brengt een groot aantal deelnemers samen voor een weloverwogen dialoog ✓ Verzamelt duidelijke en directe informatie over wat deelnemers denken over een kwestie, inclusief demografische gegevens over wat de verschillende groepen denken en voelen ✓ De directheid en omvang van het evenement kunnen de deelnemers stimuleren ✓ Kan tot de verbeelding spreken van de media en het grote publiek 																																								
<i>Specifieke zwakke punten</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hoge kostprijs ✓ Kan de verwachtingen tot onrealistische niveaus opdrijven indien niet goed beheerd ✓ Afhankelijkheid van technologie 																																								
<i>Tijdschema voor toepassing van de tool/techniek</i>	<p>De omvang van de evenementen en de hoeveelheid gegenereerde informatie, die geordend en vervolgens aan de zaal gepresenteerd moet worden, vergt veel tijd en planning van het personeel. De sterke weerklank van de meeste Town Hall-meetings van de 21^{ste} eeuw betekent ook dat er extra taken te vervullen zijn voor contacten met de media en beleidsvoerders. Het evenement zelf duurt meestal 1 dag.</p>																																								
<i>Vaardigheden die nodig zijn om de tool/techniek goed toe te passen</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Vaardigheden</th> <th>Geen vereist</th> <th>Basis</th> <th>Intermediair</th> <th>Gevorderd</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Faciliteringsvaardigheden</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Projectmanagementvaardigheid en</i></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair	Gevorderd	<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>		x			<i>Faciliteringsvaardigheden</i>			x		<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>				x	<i>Projectmanagementvaardigheid en</i>	x																		
Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair	Gevorderd																																					
<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>		x																																							
<i>Faciliteringsvaardigheden</i>			x																																						
<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>				x																																					
<i>Projectmanagementvaardigheid en</i>	x																																								

ASSET-BASED COMMUNITY DEVELOPMENT (ABCD-METHODE – DOOR ACTIVA AANGESTUURDE GEMEENSCHAPSONTWIKKELING) EN REFERENDUM

<p><i>Beschrijving van de tool/ techniek</i></p>	<p><i>Asset-Based Community Development</i> is een communicatiemethode die gebruik maakt van de individuele sterke punten en vaardigheden van burgers om sterkere gemeenschappen op te bouwen en duurzame ontwikkeling tot stand te brengen. In plaats van zich te richten op het oplossen van een specifiek probleem, richt de ABCD-aanpak zich op het aanwenden van bestaande individuele lokale troeven om problemen op te lossen en zinvolle verandering tot stand te brengen. De ontwikkeling wordt uitsluitend door de gemeenschap aangestuurd en niet door invloeden van buitenaf.</p> <p>In de jaren negentig van de vorige eeuw begonnen gemeenschappen over de hele wereld de Asset-Based Community Development-methode te gebruiken in synergie met andere herstructurerings-elementen om hun autonomie en capaciteiten als gemeenschap van burgers te herstellen. De ABCD-methode werd ontwikkeld als een manier om aan gemeenschappen, organisaties en/of instellingen een relatief goedkope, doeltreffende aanpak voor zelfontwikkeling aan te bieden die afhankelijkheid voorkomt. Methodologieën die hun oorsprong vinden op het niveau van de burgers kunnen de leden van een gemeenschap responsabiliseren en aanzetten tot actie.</p> <p>Het ABCD-zelfmobilisatieproces heeft richtsnoeren voor het bereiken van een sterk niveau van gemeenschapsgestuurde ontwikkeling. Deze richtlijnen helpen deelnemers bij het organiseren van een groep en het in kaart brengen van de capaciteiten van de gemeenschap. Er bestaan toepassingsvarianten van dit proces voor verschillende NGO's.</p> <p>Het typische proces wordt hieronder beschreven:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Stap 1 Verhalen verzamelen</i> • <i>Stap 2 Een kerngroep organiseren</i> • <i>Stap 3 De capaciteiten en middelen van individuen, verenigingen en lokale instellingen volledig in kaart brengen</i> • <i>Stap 4 Een brede representatieve groep bijeenroepen om een gemeenschapsvisie en een plan op te stellen</i> • <i>Stap 5 Mobiliseren van activa voor gemeenschapsontwikkeling</i> • <i>Stap 6 Gebruik van activiteiten, investeringen en middelen van buiten de Gemeenschap ter ondersteuning van de lokaal aangestuurde en op eigen capaciteiten en middelen gebaseerde ontwikkelingen.</i> 			
<p><i>Doel van de toepassing van de tool/techniek</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Formulering van beleid <input type="checkbox"/> Projectidee <input type="checkbox"/> Programmaontwikkeling <input checked="" type="checkbox"/> Projectdefinitie <input checked="" type="checkbox"/> Programma-uitvoering <input checked="" type="checkbox"/> Projectuitvoering</p>			
<p><i>Resultaten en producten van de toepassing van de tool/de techniek</i></p>	<p>ABCD wordt een steeds populairdere strategie voor gemeenschapsontwikkeling, die de traditionele, op behoeften gebaseerde aanpak van hulp aan verwaarloosde gemeenschappen ter discussie stelt. In plaats daarvan stelt deze methode gemeenschappen in staat om hun eigen troeven en middelen te identificeren om zo in hun eigen behoeften te voorzien. Dit is een duurzamere benadering van sociale en economische ontwikkeling die de afhankelijkheid van externe organisaties vermindert.</p>			
<p><i>Mate van betrokkenheid van stakeholders/ publiek</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Informeren <input checked="" type="checkbox"/> Raadplegen <input checked="" type="checkbox"/> Betrekken <input checked="" type="checkbox"/> Samenwerken <input checked="" type="checkbox"/> Empowerment</p>			
<p><i>Geëngageerde stakeholders bij de toepassing van de tool/techniek</i></p>	<p>Typologie van stakeholders</p> <p><i>Andere openbare dienst</i></p>	<p>Organisator</p> <p>x</p>	<p>Directe deelnemer</p> <p>x</p>	<p>Begunstigden</p> <p>x</p>

	<i>Openbare instellingen</i>	x	x	x
	<i>Non-profitorganisatie</i>	x	x	x
	<i>Vakbonden</i>	x	x	x
	<i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i>	x	x	x
	<i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i>	x	x	x
	<i>Specifieke doelgroep</i>	x	x	x
	<i>Burger</i>	x	x	x
	<i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i>	x	x	x
<i>Specifieke sterke punten</i>	De ABCD-methodologie bevordert en is tegelijk een uitvloeisel van gemeenschapsoverleg. Maatschappelijke betrokkenheid is ongelooflijk belangrijk; de ABCD-methode kan profiteren van de talrijke tools en methoden die ontstaan zijn uit de participatieve ontwikkelingspraktijk voor onderzoek, analyse en planning op gemeenschapniveau en voor het opbouwen van organisatorische capaciteit. De methode is in veel gemeenschappen doeltreffend toegepast bij de ontwikkeling van hun infrastructuur en programma's om belangrijke problemen met behulp van lokale middelen aan te pakken.			
<i>Specifieke zwakke punten</i>	<p>ABCD staat voor verschillende uitdagingen. Het reële gevaar bestaat erin dat de methode in diskrediet wordt gebracht omdat ze wordt gebruikt als een eigen initiatief van particuliere instanties. Het vermijden van afhankelijkheid van het externe bureau dat het proces faciliteert is een belangrijk punt van bezorgdheid. Naarmate gemeenschappen groter worden en er een groter netwerk van verbindingen tot stand komt, kan de centrale controle worden verminderd.</p> <p>Een andere uitdaging is dat bepaalde omgevingen niet bevorderlijk zijn voor de ABCD-methode. De methode kan moeilijk uitvoerbaar zijn in vijandige omgevingen of op plaatsen waar sociale hiërarchieën bepaalde mensen marginaliseren.</p>			
<i>Tijdschema voor de toepassing van de tool/techniek</i>	Er wordt veel tijd besteed aan het identificeren van de troeven van individuen, verenigingen en vervolgens instellingen voordat deze worden gemobiliseerd om samen te werken en voort te bouwen op de geïdentificeerde troeven van alle betrokkenen.			
<i>Vaardigheden die nodig zijn om de tool/techniek goed toe te passen</i>	Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair
	<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>		x	
	<i>Faciliteringsvaardigheden</i>			x
	<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>		x	
	<i>Projectmanagementvaardigheden</i>			x
	<i>Andere vaardigheden</i>			x

BRAINSTORMEN

<p><i>Beschrijving van de tool/ techniek</i></p>	<p>Brainstormen is een techniek die zowel in het onderwijs als op de werkplek veel wordt gebruikt. Ze wordt gebruikt om oplossingen te vinden voor complexe problemen die voorheen als onoplosbaar werden beschouwd.</p> <p>De methode werd bedacht als een nieuwe vorm van groepsdiscussie. De discussie wordt geleid door een moderator, of teamleider, om de creativiteit te stimuleren. Brainstormen is, een beetje zoals co-working, een tool om samenwerking en synergie te creëren tussen leden van hetzelfde team: het vrij delen van ideeën en gedachten heeft namelijk de potentie om nieuwe creatieve gedachten te genereren die voortkomen uit de associatie van talrijke ideeën van verschillende denkende personen.</p> <p>Het basisprincipe van brainstormen is het creatieve spel van het associëren van ideeën. Het brein is vrij van geluiden, beelden, woorden en concepten die uitgaan van een idee, zonder vooroordelen of vooraf vastgestelde mentale schema's. De belangrijkste regel is om geen oordeel te vellen over de door de groep voorgestelde ideeën. In feite ligt de doeltreffendheid van brainstormsessies in het in de verte opdoemen van een groot aantal ideeën, allemaal verschillend en tegengesteld aan elkaar.</p> <p>Dankzij de aanwezigheid van de moderator wordt elke persoon in de groep gestimuleerd om tijdens elke brainstormsessie creatief zoveel mogelijk ideeën te produceren. Elke gedachte wordt eerst binnen de groep besproken, uitgewerkt en aangepast en pas daarna door de moderator geselecteerd, mits deze haalbaar is. Daarom kunnen we echt wel stellen dat een creatief idee of een doeltreffende oplossing die het product is van één of meer brainstormsessies, nooit het product is van één enkele geest, maar het resultaat van het verenigen van verschillende creatieve geesten. Daarom komen de meest innovatieve ideeën voort uit een dergelijke aanpak.</p> <p>Vooraf binnen een zakelijke context kan brainstormen een van de meest efficiënte en originele marketingtools blijken te zijn. Om met succes brainstormsessies in een bedrijf te organiseren, zijn er enkele regels opdat het doel van de activiteit niet uit het oog wordt verloren en de leden van het team al hun creativiteit de vrije loop zouden kunnen laten.</p> <p>Afhankelijk van het soort resultaat dat u wil verkrijgen, moet u er rekening mee houden dat om dit resultaat te bekomen de discussies rond een thema dat uit de sessies naar voren komt meerdere uren tot zelfs meerdere dagen kunnen duren.</p> <p>De 3 hoofdfasen van een brainstormsessie</p> <p>Er zijn verschillende brainstormtechnieken die allemaal gericht zijn op het ontwikkelen van divergent denken, waardoor veel verschillende en ongebruikelijke ideeën kunnen ontstaan.</p> <p>Maar welke techniek ook wordt gebruikt, de belangrijkste fasen zijn altijd de volgende drie:</p> <p><u>1. Initiële fase</u></p> <p>In deze eerste fase dient het onderwerp van de discussie duidelijk en nauwkeurig te worden uitgelegd aan alle deelnemers. Deze taak is weggelegd voor de moderator of teamleider, die de discussie in alle fasen van het proces zal leiden.</p> <p><u>2. Divergente fase</u></p> <p>Wanneer alle leden van de groep een duidelijk inzicht hebben in het te behandelen onderwerp, begint de meest creatieve fase van het proces, waarin het kritische denken van elke deelnemer ten aanzien van het voorgestelde thema de vrije loop krijgt. In deze fase komen de elementen naar voren die later gebruikt zullen worden om tot het eindresultaat te komen.</p> <p><u>3. Convergente fase</u></p> <p>De laatste fase van het proces bestaat uit het selecteren van de slimste ideeën die tijdens de divergente fase naar voren zijn gekomen om op die manier tot het beste eindresultaat te komen, dit wil zeggen het voordeligste en meest haalbare resultaat. In deze fase is het kritische en analytische aspect erg belangrijk, terwijl in de voorgaande fasen de nadruk ligt op innovatief denken en verandering van perspectief.</p>
<p><i>Doel van toepassing van tool/techniek</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Formulering van beleid</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Projectidee</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Programmaontwikkeling</p>

	<input checked="" type="checkbox"/> Projectdefinitie <input type="checkbox"/> Programma-uitvoering <input type="checkbox"/> Projectuitvoering																																								
<i>Resultaten en producten van de toepassing van de tool/de techniek</i>	Brainstormen is een expressieve techniek waarmee creatieve ideeën naar boven kunnen worden gehaald om een probleem op te lossen of een project te bedenken.																																								
<i>Mate van betrokkenheid van stakeholders/publiek</i>	<input type="checkbox"/> Informeren <input checked="" type="checkbox"/> Raadplegen <input checked="" type="checkbox"/> Betrekken <input type="checkbox"/> Samenwerken <input type="checkbox"/> Empowerment																																								
<i>Geëngageerde stakeholders bij de toepassing van de tool/techniek</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Stakeholdertypologie</th> <th>Organisator</th> <th>Directe deelnemer</th> <th>Begunstigden</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Andere openbare dienst</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Openbare instellingen</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Non-profitorganisatie</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Vakbonden</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Specifieke doelgroep</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Burger</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table>	Stakeholdertypologie	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden	<i>Andere openbare dienst</i>	x	x	x	<i>Openbare instellingen</i>	x	x	x	<i>Non-profitorganisatie</i>	x	x	x	<i>Vakbonden</i>	x	x	x	<i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i>	x	x	x	<i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i>	x	x	x	<i>Specifieke doelgroep</i>				<i>Burger</i>		x	x	<i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i>	x	x	x
Stakeholdertypologie	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden																																						
<i>Andere openbare dienst</i>	x	x	x																																						
<i>Openbare instellingen</i>	x	x	x																																						
<i>Non-profitorganisatie</i>	x	x	x																																						
<i>Vakbonden</i>	x	x	x																																						
<i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i>	x	x	x																																						
<i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i>	x	x	x																																						
<i>Specifieke doelgroep</i>																																									
<i>Burger</i>		x	x																																						
<i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i>	x	x	x																																						
<i>Specifieke sterke punten</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Veel deelnemers kennen de regels van het brainstormen al. ✓ Veel risico's kunnen snel worden herkend. ✓ Het ene idee inspireert het volgende. ✓ Deelnemers hoeven niet bang te zijn dat hun ideeën tijdens de sessie zullen worden geëvalueerd. 																																								
<i>Specifieke zwakke punten</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Niet iedereen neemt actief deel aan brainstormsessies. Sommige deelnemers zijn stiller en spreken niet graag spontaan in groepen. ✓ Andere deelnemers praten te veel. ✓ Sommige deelnemers hebben meer tijd nodig om het thema te begrijpen en kunnen niet onmiddellijk ideeën aandragen. ✓ Met brainstormsessies kunnen niet alle risico's afgedekt worden. ✓ De resultaten van brainstormsessies zijn grotendeels groepsdenken en niet noodzakelijkerwijs individuele gedachten of ideeën. 																																								
<i>Tijdschema voor de toepassing van de tool/techniek</i>	De discussies rond een thema dat uit de sessies naar voren komt, kunnen meer dan een paar uur tot meerdere dagen duren.																																								
<i>Vaardigheden die nodig zijn om de tool/techniek goed toe te passen</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Vaardigheden</th> <th>Geen vereist</th> <th>Basis</th> <th>Intermediair</th> <th>Gevorderd</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Faciliteringsvaardigheden</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Projectmanagementvaardigheden</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Andere vaardigheden</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair	Gevorderd	<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>			x		<i>Faciliteringsvaardigheden</i>			x		<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>				x	<i>Projectmanagementvaardigheden</i>				x	<i>Andere vaardigheden</i>														
Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair	Gevorderd																																					
<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>			x																																						
<i>Faciliteringsvaardigheden</i>			x																																						
<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>				x																																					
<i>Projectmanagementvaardigheden</i>				x																																					
<i>Andere vaardigheden</i>																																									

CHARRETTE

<p><i>Beschrijving van de tool/ techniek</i></p>	<p>“Charrette” is een collaboratieve ontwerpmethodede waarbij stakeholders overleggen over een project of kwestie om conflicten op te lossen en oplossingen te plannen.</p> <p>Charrette is een overlegmethode waarbij deelnemers uit verschillende subgroepen van de samenleving in relatief korte tijd tot een consensusstandpunt kunnen komen. De charrette-procedure bestaat uit drie fasen, de pre-charrette-fase, de charrette-workshop en de post-charrette-fase. De procedure kan worden gebruikt voor groepen van uiteenlopende omvang, van vijftig tot meer dan duizend, en kan eveneens worden georganiseerd over een periode van enkele dagen tot meerdere weken. Ze kan worden gebruikt om praktische ideeën samen te brengen, deelnemers te stimuleren om samen te werken en besluitvorming op basis van consensus te vergemakkelijken. De methode is het meest geschikt voor kwesties op lokaal niveau en wordt het meest gebruikt voor participatieve planning- en ontwerpdoeleinden.</p> <p>Naast de organisatoren van het project vereist een charrette twee groepen deelnemers: een kleinere stuurgroep van ongeveer 9 tot 15 leden en een veel groter charrette-team. De stuurgroep is betrokken bij alle drie de fasen, terwijl het charrette-team enkel deelneemt aan de tweede fase (workshop).</p> <p>De stuurgroep moet bestaan uit mensen met uiteenlopende achtergronden en meningen/ideeën over het onderwerp in kwestie. Ze moeten ook al actief geïnteresseerd zijn in het onderwerp, en bij voorkeur beschikken over enige vorm van vakkenis. De stuurgroep coördineert de charrette-activiteiten (opstellen van een planning, zoeken naar financiële steun, ondersteuning van de workshop).</p> <p>Het charrette-team is afkomstig uit de gemeenschap waarop het plan of ontwerp van toepassing is en wordt geacht representatief te zijn voor de bevolking in het algemeen. Hoewel sommige kenmerken vrijwel universeel zijn (leeftijd, geslacht), kunnen de kenmerken op basis waarvan de representativiteit wordt bepaald, verschillen naargelang van het onderwerp in kwestie.</p>			
<p><i>Doel van toepassing van tool/techniek</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Formulering van beleid</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Projectidee</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Programmaontwikkeling</p> <p><input type="checkbox"/> Projectdefinitie</p> <p><input type="checkbox"/> Programma-uitvoering</p> <p><input type="checkbox"/> Projectuitvoering</p>			
<p><i>Resultaten en producten van de toepassing van de tool/de techniek</i></p>	<p>Charrettes worden het best gebruikt voor projecten die gericht zijn op gemeenschapsvernieuwing: waaronder masterplannen in het kader van een stedenbouwkundig plan voor de hele stad, plannen voor stadscentra, transitgerichte ontwikkelingsplannen, plannen voor de ontwikkeling van betaalbare woningen en grootschalige herontwikkelingsprojecten.</p> <p>Charrettes kunnen een goede manier zijn om positief enthousiasme en energie voor projecten op te bouwen en tegelijkertijd in te zetten op de creativiteit van de gemeenschap.</p>			
<p><i>Mate van betrokkenheid van stakeholders/publiek</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Informeren</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Raadplegen</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Betrekken</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Samenwerken</p> <p><input type="checkbox"/> Empowerment</p>			
<p><i>Geëngageerde stakeholders bij de toepassing van de tool/techniek</i></p>	<p>Stakeholdertypologie</p> <p><i>Andere openbare dienst</i></p> <p><i>Openbare instellingen</i></p> <p><i>Non-profitorganisatie</i></p> <p><i>Vakbonden</i></p> <p><i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i></p> <p><i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief</i></p>	<p>Organisator</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>	<p>Directe deelnemer</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>	<p>Begunstigden</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>

	<i>informele of niet-georganiseerde groep</i>				
	<i>Specifieke doelgroep</i>			x	x
	<i>Burger</i>			x	x
	<i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i>	x		x	x
<i>Specifieke sterke punten</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Het is een creatief en dynamisch proces. ✓ Het stimuleert samenwerking tussen groepen die traditioneel niet samenwerken in een planningsproces. ✓ Het laat toe om een aantal verschillende opties en scenario's te verkennen en geeft ontwerpers inzicht in de behoeften en waarden van een gemeenschap, een inzicht dat zij anders misschien niet zouden krijgen. ✓ Geeft burgers de kans om direct betrokken te zijn bij het ontwerpen van oplossingen voor hun lokale omgeving. 				
<i>Specifieke zwakke punten</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kan onrealistische verwachtingen wekken over wat er zal gebeuren eenmaal het proces afgelopen is. Facilitatoren en organisatoren moeten erop toezien dat wordt uitgelegd waarvoor zij zich engageren en wat de ruimte voor verandering is. ✓ Kan worden gedomineerd door deskundigen. ✓ Het vergt veel tijd, waardoor het moeilijk kan zijn om voldoende deelnemers te vinden en waardoor het waarschijnlijk nodig zal zijn om hen voor hun tijd te vergoeden. 				
<i>Tijdschema voor de toepassing van de tool/techniek</i>	3 tot 5 sessies. De voorbereiding van een charrette vergt veel tijd, en aangezien de methode afhankelijk is van het heen en weer gaan tussen plenaire en gerichte discussies, moet ook veel tijd worden uitgetrokken voor de workshop zelf (minstens enkele dagen).				
<i>Vaardigheden die nodig zijn om de tool/techniek goed toe te passen</i>	Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair	Gevorderd
	<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>				x
	<i>Faciliteringsvaardigheden</i>				x
	<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>				x
	<i>Projectmanagementvaardigheden</i>			x	
	<i>Andere vaardigheden</i>				

CIRCLE-PROCES

<i>Beschrijving van de tool/ techniek</i>	<p>Het Circle-proces wordt gebruikt om de vele kanten van een kwestie te verkennen, gebieden van overeenstemming en onenigheid te identificeren en gezichtspunten naar voren te brengen waaraan nog niet is gedacht. Dit proces creëert voor iedereen mogelijkheden om deel te nemen en kan gemakkelijk aan uiteenlopende groepen, onderwerpen en tijdschema's worden aangepast.</p> <p>De moderator start de activiteit op en geeft de groepsleden de gelegenheid zich kort voor te stellen; de groep stelt zijn eigen basisregels vast over hoe ze zich samen willen gedragen. Daarna vindt de discussie plaats; de deelnemers vatten de belangrijkste resultaten van hun discussie samen en tot slot is er de debriefing. Zoals wij van de Circle-aanhangers begrepen hebben, verwijst de "cirkel" in het Circle-proces naar een dialoogbevorderend proces met de volgende regels:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Een 'talking piece' (een object dat in de cirkel wordt doorgegeven, wie het object in handen heeft, mag het woord voeren) is de belangrijkste manier om het gesprek te regelen, zodat iedereen een gelijke kans krijgt om te spreken 2) Deelnemers gaan een bewust gesprek aan over waarden en een reeks richtlijnen voor hoe ze zich samen willen gedragen 3) Het proces wordt geopend en afgesloten met een of andere ceremonie 4) Het opbouwen van relaties gaat vooraf aan en wordt even belangrijk gevonden als het aanpakken van moeilijke kwesties. <p>Tips voor de facilitator:</p>
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Begeleidt het proces, helpt de discussie scherp te houden ◆ 2. Helpt de groep om basisregels vast te stellen en zich daaraan te houden ◆ Bemiddelt bij conflicten en onenigheden ◆ Helpt de groep de vele kanten van een zaak te verkennen ◆ Verandert van focus – gaat van de ene spreker of onderwerp naar een ander(e) ◆ Helpt de groepsleden bij het identificeren van gebieden van overeenstemming en onenigheid ◆ Brengt gezichtspunten naar voren die niet besproken zijn ◆ Zorgt voor focus en helpt om de discussie te verduidelijken ◆ Vat de kernpunten van de discussie samen 																																								
<i>Doel van de toepassing van de tool/techniek</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Formulering van beleid <input checked="" type="checkbox"/> Projectidee <input type="checkbox"/> Programmaontwikkeling <input checked="" type="checkbox"/> Projectdefinitie <input type="checkbox"/> Programma-uitvoering <input type="checkbox"/> Projectuitvoering																																								
<i>Resultaten en producten van de toepassing van de tool/de techniek</i>	<p>Hoewel deelnemers het zich in eerste instantie misschien niet realiseren, bieden Circles een gestructureerde vorm van dialoog. Het idee is dat we moeilijke gesprekken het beste kunnen voeren als we eerst onze gedeelde waarden koesteren. Door vooraf tijd uit te trekken om relaties op te bouwen op basis van wat we gemeen hebben, creëren deze Circles een veilige ruimte voor de deelnemers om verschillende standpunten en sterke emoties te uiten wanneer ze later moeilijke kwesties bespreken. Het proces is nuttig voor zowel communicatie als besluitvorming. Deelnemen aan Circles is inherent transformerend omdat we de wereld vanuit meer perspectieven dan ons eigen perspectief ervaren. Op basis van uiteenlopende kennis en ervaringen genereren Circles opties en oplossingen die vaak buiten de conventionele denkkaders vallen en doorgaans verder gaan dan wat één persoon alleen zou kunnen genereren.</p>																																								
<i>Mate van betrokkenheid van stakeholders/publiek</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informeren <input type="checkbox"/> Raadplegen <input checked="" type="checkbox"/> Betrekken <input type="checkbox"/> Samenwerken <input type="checkbox"/> Empowerment																																								
<i>Geëngageerde stakeholders bij de toepassing van de tool/techniek</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Stakeholdertypologie</th> <th>Organisator</th> <th>Directe deelnemer</th> <th>Begunstigden</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Andere openbare dienst</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Openbare instellingen</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Non-profitorganisatie</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Vakbonden</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Specifieke doelgroep</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Burger</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>	Stakeholdertypologie	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden	<i>Andere openbare dienst</i>	x	x		<i>Openbare instellingen</i>	x	x		<i>Non-profitorganisatie</i>	x	x	x	<i>Vakbonden</i>		x		<i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i>	x		x	<i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i>	x	x	x	<i>Specifieke doelgroep</i>				<i>Burger</i>		x	x	<i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i>	x	x	x
Stakeholdertypologie	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden																																						
<i>Andere openbare dienst</i>	x	x																																							
<i>Openbare instellingen</i>	x	x																																							
<i>Non-profitorganisatie</i>	x	x	x																																						
<i>Vakbonden</i>		x																																							
<i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i>	x		x																																						
<i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i>	x	x	x																																						
<i>Specifieke doelgroep</i>																																									
<i>Burger</i>		x	x																																						
<i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i>	x	x	x																																						
<i>Specifieke sterke punten</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Circles putten uit onze beste waarden; ✓ Circles helpen de deelnemers te reageren vanuit hun beste zelf; ✓ Circles bouwen een gemeenschap op; ✓ Circles scheppen ruimte om intensief te luisteren en gehoord te worden; ✓ Circles genereren wederzijds begrip en respect; ✓ Circles kennen aan alle stemmen evenveel gewicht toe; ✓ Circles nemen beslissingen bij consensus; ✓ Circles cultiveren wederzijdse steun; ✓ Circles eren de gaven, kennis, talenten en ervaringen die elke deelnemer meebrengt. 																																								
<i>Specifieke</i>																																									

<i>zwakke punten</i>																															
<i>Tijdschema voor toepassing van tools en technieken</i>	20/30 minuten																														
<i>Vaardigheden die nodig zijn om de tool/techniek goed toe te passen</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Vaardigheden</th> <th>Geen vereist</th> <th>Basis</th> <th>Intermediair</th> <th>Gevorderd</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Faciliteringsvaardigheden</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Projectmanagementvaardigheden</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Andere vaardigheden</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair	Gevorderd	<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>			x		<i>Faciliteringsvaardigheden</i>				x	<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>			x		<i>Projectmanagementvaardigheden</i>			x		<i>Andere vaardigheden</i>				
Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair	Gevorderd																											
<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>			x																												
<i>Faciliteringsvaardigheden</i>				x																											
<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>			x																												
<i>Projectmanagementvaardigheden</i>			x																												
<i>Andere vaardigheden</i>																															

BURGERBEGROTING ('CITIZEN BUDGET')

<i>Beschrijving van de tool/ techniek</i>	<p>"Burgerbegroting" is een innovatief online instrument om het overleg over de overheidsbegroting te verbeteren. De aanpasbare begrotingssimulator is toonaangevend op het gebied van online betrokkenheid en informeert inwoners op een leuke, gebruiksvriendelijke en dynamische manier over overheidsdiensten, budgettaire afwegingen en grenzen aan overheidsuitgaven. De tool kan ook het aantal inwoners dat betrokken is bij het begrotingsproces aanzienlijk doen toenemen, waardoor de organisatoren van de begroting een schat aan informatie krijgen.</p> <p>Traditioneel houden regeringen, scholen en andere instanties openbare vergaderingen om feedback over hun begrotingen te krijgen. Deze openbare vergaderingen hebben echter belangrijke beperkingen: ze zijn duur, de opkomst is beperkt of wordt gedomineerd door een paar mensen/groepen en er zijn tijdsbeperkingen voor ieders deelname. Met de Burgerbegroting-tool verloopt het proces online, wat de betrokkenheid van de burger kan vergroten doordat hij minder tijd nodig heeft om deel te nemen. De tool is ook uniek vanwege de simulatieoefening die de gebruikers inzicht geeft in de moeilijke afwegingen die bij het opstellen van stadsbegrotingen moeten worden gemaakt.</p> <p>Aangezien Burgerbegroting slechts een instrument is om de uitvoering van een participatieve budgettering te vergemakkelijken, verschilt de werving en selectie van deelnemers van geval tot geval. De Burgerbegrotingssimulator plaatst inwoners in de schoenen van overheidsbestuurders terwijl ze met echte cijfers van de stadsbegroting werken en onmiddellijk de gevolgen van hun acties voor diensten en hun belastingen kunnen zien. Via deze oefening van 10 minuten krijgen inwoners meer inzicht in en waardering voor de wijze waarop gemeentelijke diensten worden verleend en leren zij over de belangrijke afwegingen die door de stadsbestuurders worden gemaakt. De stad ontvangt de inzendingen van de bewoners als geheel, in een gepersonaliseerd dashboard met gegevens die beschikbaar zijn in een gebruiksvriendelijke Excel-download. Er bestaan momenteel 3 versies van de Burgerbegroting-tool:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ De belastingversie (waarbij inwoners stemmen over de besteding van hun belastinggeld) ✓ Overleg over een investeringsproject zoals een recreatie- of aquatisch centrum, park, bibliotheek, ... ✓ De versie "Breng de begroting in evenwicht" <p>'Burgerbegroting' wordt volledig gehost en onderhouden en biedt organisatoren hun eigen privé dashboard, keuze van domeinnaam en een speciale pagina voor ieders inzending, met integratie van sociale media en een e-mailfunctie om vrienden en familie aan te moedigen ook deel te nemen.</p>
<i>Doel van toepassing van tool/techniek</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Formulering van beleid <input checked="" type="checkbox"/> Projectidee <input checked="" type="checkbox"/> Programmaontwikkeling <input type="checkbox"/> Projectdefinitie

	<input checked="" type="checkbox"/> Programma-uitvoering <input type="checkbox"/> Projectuitvoering																																								
Resultaten en producten van de toepassing van de tool/techniek	Het <i>Spectrum of Public Participation</i> van de <i>International Association for Public Participation</i> rangschikt vijf publieksparticipatiedoelstellingen op een continuüm – informeren, raadplegen, betrekken, samenwerken, empoweren, waarbij de mate van impact van het publiek dus toeneemt. Multi-level-bestuur zou ernaar streven om al deze doelstellingen in het begrotingsproces op te nemen. In de gevallen waarin het systeem werd gebruikt, blijkt uit de beschikbare gegevens dat er minstens een symbolische wil was om alle vijf de participatiedoelstellingen te bereiken. Vanuit een normatief perspectief is het rendement van een participatieve begroting problematisch. De resultaten van het maatschappelijk middenveld, hoe ongrijpbaar ook, lijken echter aantoonbaar en in stijgende lijn – meer burgers participeren en het diverse karakter van de vertegenwoordiging neemt hierdoor ook toe.																																								
Mate van betrokkenheid van stakeholders/publiek	<input checked="" type="checkbox"/> Informeren <input checked="" type="checkbox"/> Raadplegen <input checked="" type="checkbox"/> Betrekken <input checked="" type="checkbox"/> Samenwerken <input checked="" type="checkbox"/> Empowerment																																								
Geëngageerde stakeholders bij de toepassing van de tool/techniek	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Stakeholdertypologie</th> <th>Organisator</th> <th>Directe deelnemer</th> <th>Begunstigden</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Andere openbare dienst</td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Openbare instellingen</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Non-profitorganisatie</td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Vakbonden</td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Specifieke doelgroep</td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Burger</td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table>	Stakeholdertypologie	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden	Andere openbare dienst	x			Openbare instellingen	x	x	x	Non-profitorganisatie		x	x	Vakbonden		x	x	Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers			x	Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)		x	x	Specifieke doelgroep		x	x	Burger		x	x	Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)		x	x
Stakeholdertypologie	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden																																						
Andere openbare dienst	x																																								
Openbare instellingen	x	x	x																																						
Non-profitorganisatie		x	x																																						
Vakbonden		x	x																																						
Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers			x																																						
Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)		x	x																																						
Specifieke doelgroep		x	x																																						
Burger		x	x																																						
Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)		x	x																																						
Specifieke sterke punten	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Educatie: met de belastingaanslag als tool kunnen inwoners zien hoe hun belastinggeld wordt geïnvesteerd, zodat zij moeilijke financiële beslissingen kunnen begrijpen. ✓ Engagement: met behulp van de 'auto-balansfunctie' kunnen deelnemers afwegingen maken en hun eigen begroting in evenwicht brengen, waardoor bestuurders een volledig beeld krijgen van de prioriteiten van de gemeenschap. ✓ Inspiratie: informatieve tools kunnen burgers helpen om een representatieve steekproef van inwoners op te nemen. Op die manier kan u de polarisatie verminderen, consensus opbouwen en meer inclusieve beslissingen nemen. 																																								
Specifieke zwakke punten	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Een reeks uitdagingen heeft betrekking op de domeinen waarop de burgers inspraak hebben en op wie er deelneemt. In sommige gevallen kan burgerparticipatie gevolgen hebben voor de gehele operationele begroting, in andere gevallen heeft ze alleen betrekking op kapitaalverbeteringen of op de toewijzing van specifieke, eerder beperkte fondsen. Door deelnemers te selecteren die een breed scala van perspectieven vertegenwoordigen, kan worden voorkomen dat een selectie wordt gezien als vriendjespolitiek ter ondersteuning van een bepaalde politieke agenda, maar dat is niet eenvoudig. ✓ Participatie vergt doorgaans nogal wat tijd en inspanningen: burgers moeten ambtelijke taal en regels leren; overheidsfunctionarissen moeten deelnemers voorlichten, transparante informatie doorgeven en de resultaten controleren. ✓ Andere uitdagingen hebben betrekking op de mate waarin de inbreng van burgers de begrotingsresultaten kan beïnvloeden, en op de beoordeling van het succes van de participatie. De houding van overheidsfunctionarissen is cruciaal. Professionele bestuursfunctionarissen kunnen zich verzetten tegen burgerparticipatie binnen technische en complexe domeinen zoals de begroting, en bestuurders kunnen geloven dat meer inbreng het moeilijker zal maken om hun aanbevelingen veilig te stellen. 																																								

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ De inbreng van burgers bij het vaststellen van de begroting kan spanningen over de toewijzing van middelen tussen burgers en gekozen bestuurders, burgers en fiscale/technische deskundigen, en burgers en belangengroepen/politieke partijen veroorzaken of verergeren. ✓ Er bestaan veel verschillende methoden om burgers bij de besluitvorming over de begroting te betrekken, maar geen enkele methode is ideaal en slechts enkele zijn geïnstitutionaliseerd. Bij al deze methoden worden de doelstellingen zelden verwoord, lopen de verwachtingen uiteen en is het moeilijk om de kostprijs van het participatieproces en de geschiktheid van de resultaten te meten. 																														
<i>Tijdschema voor toepassing van de tool/techniek</i>	De duur kan variëren naargelang van de keuzes van de administratie aangaande het daadwerkelijke gebruik van deze tool. In ieder geval moet enerzijds rekening worden gehouden met het aantal weken die nodig zijn om de IT-tool op te bouwen, en anderzijds met het aantal dagen/weken die de burgers nodig hebben om een gefundeerd voorstel te kunnen doen, hoewel elke burger slechts 10 minuten nodig zou kunnen hebben om de tool te gebruiken.																														
<i>Vaardigheden die nodig zijn om de tool/techniek goed toe te passen</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Vaardigheden</th> <th>Geen vereist</th> <th>Basis</th> <th>Intermediair</th> <th>Gevorderd</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Faciliteringsvaardigheden</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Projectmanagementvaardigheid en</i></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Andere vaardigheden</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair	Gevorderd	<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>				x	<i>Faciliteringsvaardigheden</i>		x			<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>			x		<i>Projectmanagementvaardigheid en</i>			x		<i>Andere vaardigheden</i>				
Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair	Gevorderd																											
<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>				x																											
<i>Faciliteringsvaardigheden</i>		x																													
<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>			x																												
<i>Projectmanagementvaardigheid en</i>			x																												
<i>Andere vaardigheden</i>																															

BURGERVERGADERING ('CITIZEN'S ASSEMBLY')

<i>Beschrijving van de tool/techniek</i>	<p>Een burgervergadering is een orgaan van burgers dat bijeenkomt om te beraadslagen over een onderwerp of onderwerpen van lokaal, regionaal of nationaal belang. Het doel is om een representatieve selectie van het publiek in te zetten die over een onderwerp kan leren, opties kan beoordelen en aanbevelingen kan doen zonder invloed van beleidsmakers en politici.</p> <p>Een burgervergadering kent doorgaans vier fasen: een selectiefase; een leerfase; een fase van openbare hoorzittingen of consultatiefase; en een beraadslagingsfase. Zij stelt vaak een verslag met aanbevelingen op dat later aan de betrokken beleidsmakers of in de vorm van een referendum aan de burgers wordt voorgelegd. Burgervergaderingen hebben doorgaans een voorzitter en een secretariaat nodig om het proces te organiseren. Beide worden gewoonlijk benoemd door de autoriteit die de vergadering heeft opgericht. Zij moeten onafhankelijk zijn van de opdrachtgevende instantie. De methode kan veel middelen vergen. De timing van elke fase hangt af van een aantal factoren, zoals het onderwerp, hoeveel mogelijkheden er zijn voor burgers buiten de vergadering om deel te nemen, en hoeveel tijd de deelnemers naar verwachting in het proces zullen investeren. De procedures nemen vaak ongeveer een jaar in beslag, waarbij de selectiefase vaak het langst duurt. Bij burgervergaderingen kunnen honderden mensen betrokken zijn. In de meeste gevallen schommelt het aantal leden tussen 100 en 160 deelnemers. In grotere vergaderingen kan het moeilijker zijn om een brede en gelijke vertegenwoordiging van de deelnemers te verzekeren. Burgervergaderingen proberen meestal een 'minipubliek' te creëren dat representatief is voor de bredere bevolking. Dit gebeurt soms door een willekeurige selectie uit het kiesregister. De leden worden dan geselecteerd uit een pool van respondenten via gestratificeerde bemonstering op basis van verschillende demografische gegevens zoals geslacht, leeftijd, etnische groep, enz. Vaak worden er bijzondere inspanningen geleverd om ervoor te zorgen dat doorgaans gemarginaliseerde groepen niet worden uitgesloten. Een centraal onderdeel van een burgervergadering is de leerfase. Deelnemers krijgen vaak lesmateriaal dat hen vertrouwd maakt met het besproken onderwerp voordat de vergadering start. Dit wordt gevolgd door een reeks workshops die ontworpen en geleid worden door specialisten op het gebied van participatie. Hier zullen de deelnemers waarschijnlijk kunnen luisteren naar "deskundigen", waaronder</p>
--	---

	<p>academici, stakeholders en beleidsmakers, die over het onderwerp komen spreken. Van de deelnemers wordt verwacht dat zij tijdens dit proces hun eigen ideeën hierover vormen en ontwikkelen. Inzichten uit deze bredere gesprekken kunnen worden teruggekoppeld naar het vergaderproces. Vergaderingen worden steeds vaker via internet uitgezonden. In de beraadslagingsfase van de vergadering komen de leden tot een aantal conclusies over wat zij tijdens de vergaderingen hebben geleerd. De meeste grote vergaderingen zullen dit doen via stelsystemen, maar kleinere vergaderingen kunnen gebruik maken van besluitvorming via consensusconferenties. De resultaten van de vergadering worden vaak ter overweging en respons voorgelegd aan de opdrachtgever of een ander publiek beleidsorgaan. De aard van deze respons hangt af van het doel en de reikwijdte van de vergadering.</p>																																								
<i>Doel van de toepassing van de tool/techniek</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Formulering van beleid <input checked="" type="checkbox"/> Projectidee <input type="checkbox"/> Programmaontwikkeling <input type="checkbox"/> Projectdefinitie <input type="checkbox"/> Programma-uitvoering <input type="checkbox"/> Projectuitvoering																																								
<i>Resultaten en producten van de toepassing van de tool/de techniek</i>	<p>Wat er wordt bereikt en geproduceerd, zal sterk afhangen van de reikwijdte of opdracht van de burgervergadering. Deze kan voorafgaand aan de start van de vergadering worden vastgelegd in een memorandum van overeenstemming tussen commissarissen, beleidsmakers en de leden van de burgervergadering. Doorgaans stellen de leden van een burgervergadering een formeel verslag op met hun bevindingen of een reeks aanbevelingen.</p>																																								
<i>Mate van betrokkenheid van stakeholders/publiek</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informeren <input checked="" type="checkbox"/> Raadplegen <input checked="" type="checkbox"/> Betrekken <input type="checkbox"/> Samenwerken <input type="checkbox"/> Empowerment																																								
<i>Geëngageerde stakeholders bij de toepassing van de tool/techniek</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Stakeholdertypologie</th> <th>Organisator</th> <th>Directe deelnemer</th> <th>Begunstigden</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Andere openbare dienst</i></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Openbare instellingen</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Non-profitorganisatie</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Vakbonden</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Specifieke doelgroep</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Burger</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Stakeholdertypologie	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden	<i>Andere openbare dienst</i>	x			<i>Openbare instellingen</i>		x	x	<i>Non-profitorganisatie</i>				<i>Vakbonden</i>				<i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i>		x	x	<i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i>		x	x	<i>Specifieke doelgroep</i>		x	x	<i>Burger</i>		x	x	<i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i>	x		
Stakeholdertypologie	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden																																						
<i>Andere openbare dienst</i>	x																																								
<i>Openbare instellingen</i>		x	x																																						
<i>Non-profitorganisatie</i>																																									
<i>Vakbonden</i>																																									
<i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i>		x	x																																						
<i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i>		x	x																																						
<i>Specifieke doelgroep</i>		x	x																																						
<i>Burger</i>		x	x																																						
<i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i>	x																																								
<i>Specifieke sterke punten</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kan diverse perspectieven op complexe problemen aanreiken; ✓ Zeer zichtbaar en vaak nauw verbonden met beleidsvormingsprocessen; ✓ De leerfase kan de perspectieven en/of het gedrag van de deelnemers veranderen; ✓ Steun opbouwen voor controversiële kwesties, zoals hernieuwbare energie; ✓ Meer transparantie in de beleidsvorming kan het vertrouwen in de beleidsmakers vergroten; ✓ De vaardigheden en kennis van de deelnemers worden vergroot. 																																								
<i>Specifieke zwakke punten</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Zeer intensieve processen die veel middelen vergen; ✓ Soms leiden vergaderingen niet tot belangrijke resultaten; ✓ Soms kunnen deze vergaderingen overkomen als symbolisme of "schijnparticipatie", waarbij de burgers geen echte inspraak hebben en het evenement meer bedoeld is om goede publiciteit te krijgen of om het betrekken van burgers af te vinken op een to-do lijst; ✓ Meestal een eenmalig engagement; ✓ Kan veel geld kosten. 																																								

<i>Tijdschema voor het toepassen van de tool/techniek</i>	De organisatie van een burgervergadering zal waarschijnlijk meerdere maanden in beslag nemen (tussen 3 en 9 maanden). De werving van deelnemers duurt vaak het langst. De burgervergadering zelf kan een aantal maanden duren of kan over een langere periode worden hernomen.				
<i>Vaardigheden die nodig zijn om de tool/techniek goed toe te passen</i>	Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair	Gevorderd
	<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>				x
	<i>Faciliteringsvaardigheden</i>				x
	<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>			x	
	<i>Projectmanagementvaardigheid en</i>			x	
	<i>Andere vaardigheden</i>				

BURGERTOP (CITIZEN'S SUMMIT)

<i>Beschrijving van de tool/ techniek</i>	<p>De burgertop is een methode om de geïnformeerde opvattingen van burgers ten aanzien van politieke prioriteiten en mogelijke politieke stappen te achterhalen. Het doel van de methode is het geven van advies en inspiratie voor het politieke besluitvormingsproces. Deze top kan een duidelijke indicatie geven van de opvattingen van burgers, hetgeen een zekere mate van engagement vanwege de beleidsmakers impliceert. De burgertop is een grootschalig (meestal tussen 100 en 5000 mensen) openbaar overlegorgaan. Hij combineert kleinschalig face-to-face overleg in groepen met de impact van collectieve besluitvorming in grote groepen door middel van stemmingen. Een belangrijk onderdeel van de organisatie van een dergelijke burgertop is het gebruik van communicatietechnologieën zoals elektronisch stemmen, tekstberichten en online enquêtes om de discussies te vergemakkelijken. De deelnemers zijn gewone burgers die geïnteresseerd zijn in het onderwerp van de top en in de politieke besluiten en prioriteiten die worden besproken. Er wordt gestreefd naar een zo representatief mogelijke spreiding op het vlak van leeftijd, geslacht en tewerkstelling. Wanneer men de opvattingen van een bepaalde doelgroep in kaart wil brengen, kunnen de deelnemers worden geselecteerd op basis van specifiekere criteria. Gewoonlijk nodigen de organisatoren een aantal sprekers uit. Dit kunnen politici, stakeholders of deskundigen zijn. De verschillende presentaties geven tegengestelde standpunten weer, of één spreker verwoordt de verschillende tegengestelde standpunten. Hun taak bestaat erin om de onderwerpen van de top en de ter stemming voorgelegde acties voor te stellen. De burgertop wordt onderverdeeld in thema's. De behandelde onderwerpen worden één voor één besproken en ter stemming voorgelegd. Voor elk onderwerp wordt in totaal 45 minuten uitgetrokken. Daarna behandelt de top het volgende onderwerp. De sessies zijn als volgt georganiseerd: een spreker/videoclip geeft een presentatie van ongeveer 10 minuten over het eerste onderwerp (de presentatie kan ook betrekking hebben op 5 vooraf bepaalde acties en hun mogelijke gevolgen). Daarna volgt een debat van 30 minuten over het eerste onderwerp aan de verschillende tafels. De burgers worden onderverdeeld in kleine groepen van 7-8 personen onder leiding van een facilitator. In elke groep zit een beleidsmaker – niet in zijn gebruikelijke rol als politicus, maar als tafelmoderator. Het is belangrijk om te verzekeren dat iedereen de kans krijgt om zijn of haar standpunten kenbaar te maken. Na het debat wordt er gestemd over de te ondernemen acties. De deelnemers kiezen hun topprioriteit door elektronisch te stemmen. De resultaten verschijnen op een groot scherm dat voor iedereen zichtbaar is. Een burgertop kan ook de ideeën van de deelnemers verzamelen en meer kwalitatieve discussies opzetten. In dit geval moet er bij elke tafel een verslaggever zijn die de opmerkingen en ideeën van de tafel noteert. Voorts kunnen de laatste 5 minuten van elke discussiesessie worden gebruikt om de ideeën van de deelnemers in de groepen te verzamelen. Deze ideeën en opmerkingen kunnen worden gebruikt door een commentator, die tijdens de bespreking van de resultaten van de stemming, commentaar kan geven op de ideeën die aan de verschillende tafels zijn verzameld. Het resultaat van de burgertop is een geprioriteerde lijst van visies en mogelijke acties aangaande de behandelde onderwerpen. Dit geeft de politici een idee van de prioriteiten van de burgers, zodat</p>
---	--

	politieke besluiten kunnen worden gebaseerd op de wensen van de burgers en op die manier beter verankerd, breder geaccepteerd en duurzamer worden.			
<i>Doel van de toepassing van de tool/techniek</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Formulering van beleid <input checked="" type="checkbox"/> Projectidee <input type="checkbox"/> Programmaontwikkeling <input type="checkbox"/> Projectdefinitie <input type="checkbox"/> Programma-uitvoering <input type="checkbox"/> Projectuitvoering			
<i>Resultaten en producten van de toepassing van de tool/de techniek</i>	De belangrijkste resultaten van de uitvoering van burgertoppen zijn: - Lijst van prioritaire visies van burgers om politici te informeren over de opvattingen van burgers over het betreffende beleidsterrein. - Prioritaire lijst van mogelijke acties binnen een bepaald beleidsterrein; - Ideeën en belangrijke opmerkingen van burgers over het gespreksonderwerp.			
<i>Mate van betrokkenheid van stakeholders/publiek</i>	<input type="checkbox"/> Informeren <input checked="" type="checkbox"/> Raadplegen <input type="checkbox"/> Betrekken <input type="checkbox"/> Samenwerken <input type="checkbox"/> Empowerment			
<i>Geëngageerde stakeholders bij de toepassing van de tool/techniek</i>	Stakeholdertypologie	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden
	<i>Andere openbare dienst</i>			
	<i>Openbare instellingen</i>	x		x
	<i>Non-profitorganisatie</i>			x
	<i>Vakbonden</i>			
	<i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i>			
	<i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i>	x		x
	<i>Specifieke doelgroep</i>		x	
	<i>Burger</i>		x	
	<i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i>	x		x
<i>Specifieke sterke punten</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Brengt veel burgers op één dag bijeen, waardoor de representativiteit van de resultaten toeneemt; ✓ Betrekt een groot aantal deelnemers in een zinvolle dialoog; ✓ Gelijktijdige registratie van grote aantallen discussies via communicatietechnologie; ✓ Deelnemers kunnen de omvang van het evenement inspirerend vinden; ✓ Het behandelde onderwerp kan aandacht krijgen als het evenement media-aandacht trekt. Zo kan een officieel debat over het onderwerp op gang worden gebracht; ✓ Directe betrokkenheid van beleidsmakers. 			
<i>Specifieke zwakke punten</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hoge kosten; ✓ Het vereist: veel tijd van personeel en veel planning; gevorderde specifieke vaardigheden zoals het beheer van innovatieve technologie; ✓ Voor goede resultaten is een zeer diverse (representatieve) groep deelnemers in de zaal nodig; ✓ Steunt sterk op technologie, hierdoor zouden digitaal ongeletterde groepen uitgesloten kunnen worden. 			
<i>Tijdschema voor het toepassen van de tool/techniek</i>	Meestal een eendaags evenement; de voorbereiding varieert afhankelijk van de tijd en de personele middelen die ervoor worden uitgetrokken en van het ervaringsniveau van het organiserende personeel.			
<i>Vaardigheden die nodig zijn om de tool/techniek goed toe te passen</i>	Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair
	<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>			x
	<i>Faciliteringsvaardigheden</i>			x

<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>					x
<i>Projectmanagementvaardigheden en</i>					x
<i>Andere vaardigheden</i>					

SAMENWERKEND BEDRIJFSMODEL ('COLLABORATIVE BUSINESS MODEL' OF CBM)

<i>Beschrijving van de tool/ techniek</i>	<p>Een samenwerkend bedrijfsmodel (CBM) is een open innovatieproject dat op academisch niveau is ontwikkeld met als doel om een samenwerkingsnetwerk van stakeholders op te zetten als innovatiebron voor een specifiek sectoraal probleem. Daarom richt het model zich op het maximaliseren van de mogelijkheden en capaciteiten van het innovatie-ecosysteem, waarbij de verschillende belanghebbende partijen bij het idee- en besluitvormingsproces worden betrokken. Het netwerk is een kanaal dat studenten en de onderwijssector verbindt met het bedrijfsleven, de publieke sector en het maatschappelijk middenveld. In een wederzijdse samenwerking ontwikkelt het netwerk van stakeholders een bedrijfsmodel dat waarde toevoegt aan elk onderdeel dat erbij betrokken is. Het hoofddoel van de traditionele innovatiemodellen is gebaseerd op het innovatienetwerk binnen een onderneming. Deze laatste is hierbij verantwoordelijk voor het opzetten van een structuur die innovatie of de samenwerking met een andere onderneming bevordert. Dit model gaat verder dan de gemeenschappelijke kenmerken en concentreert zich op de samenwerking met externe netwerken als hulpbron voor innovatie. In dit opzicht wijzigt dit model de structuur van de traditionele (bottom-up) aanpak in een bottom-up-bestuur dat niet alleen innovatieve ideeën kan creëren, maar ook kan groeien en bloeien. Het model biedt drie samenwerkingsniveaus, die alle de kloof tussen de betrokken groepen willen verkleinen en een open omgeving willen creëren die een kwalitatief sterke oplossing van problemen en de creatie van ideeën bevordert. Tegelijkertijd reiken de betrokken partijen een bedrijfsmodel aan dat gebaseerd is op diversiteit en op wederzijdse samenwerking tussen alle gebruikers die belangstelling tonen voor de bijzondere industriële sector. Het CBM heeft een breed scala van toepassingen, van startups tot publieke en particuliere ondernemingen. Het samenwerkingsmodel varieert naargelang van het aantal deelnemers, van 50 tot 500 betrokken personen, en kan binnen 3 tot 16 minuten een nieuw product opleveren.</p> <p><u>Het model ontwikkelt zich in de volgende 3 fasen:</u></p> <p>6. De fase voorafgaand aan het samenwerkende bedrijfsmodel: deze fase richt zich op de ontwikkeling van en het werken met een gezamenlijke stuurgroep die het hoofddoel van het CBM-platform bepaalt en de volgende fasen logistiek zal beheren. De gezamenlijke stuurgroep bestaat uit vertegenwoordigers van de universiteit, het bedrijfsleven en het maatschappelijk middenveld. Zij beslissen over het specifieke bedrijfsmodel voor de sector, over de belangrijkste kenmerken van het innovatieve platform voor het samenwerkende bedrijfsmodel. Tijdens deze fase identificeert de facilitator een aantal voorlopige problemen die zich tijdens de implementatie van het platform zullen voordoen; hij analyseert de vereisten; hij beslist over de tools en technieken die gebruikt zullen worden voor gemeenschapsopbouw en over de inclusieve evenementen met eindgebruikers; hij voert ook een feedbackanalyse uit. Deze fase duurt tot 3 maanden en er kunnen tot 20 vertegenwoordigers van de diverse stakeholdergroepen bij betrokken zijn.</p> <p>7. De uitvoeringsfase van het samenwerkend bedrijfsmodel: dit is de belangrijkste fase van het proces waarin alle partijen acties ondernemen op basis van wat reeds is vastgesteld. Deze fase bestaat uit workshops, evenementen en bijeenkomsten waar stakeholders samenwerken aan het ontwerp van het bedrijfsmodel. Deze fase heeft 5 deelstappen. De belangrijkste doelstellingen zijn: de behoeften van de deelnemers beoordelen, gesprekken voeren met stakeholdergroepen, aanbevelingen doen, een specifieke samenwerkingsvorm en een specifiek modelontwerp vastleggen en strategieën voor de uitvoering opstellen. Later werken de betrokken partijen samen aan de uitvoering van bepaalde fasen en, in de laatste fase, aan de ontwikkeling van een geïntegreerd samenwerkend bedrijfsmodel.</p> <p>8. De fase na het samenwerkende bedrijfsmodel – verspreiding en duurzaamheid: er wordt een verslag opgesteld met een beschrijving van alle ervaringen, sterke en zwakke punten van het platform, uitdagingen en kansen en een transnationaal</p>
---	--

	perspectief voor de opgegeven oplossingen. Deze fase omvat ook het opstellen van informatiemateriaal en andere verspreidingsactiviteiten die open zullen staan voor het publiek en de participatie van burgers verder zullen aanmoedigen.			
<i>Doel van de toepassing van de tool/techniek</i>	<input type="checkbox"/> Formulering van beleid <input checked="" type="checkbox"/> Projectidee <input checked="" type="checkbox"/> Programmaontwikkeling <input checked="" type="checkbox"/> Projectdefinitie <input checked="" type="checkbox"/> Programma-uitvoering <input checked="" type="checkbox"/> Projectuitvoering			
<i>Resultaten en producten van de toepassing van de tool/de techniek</i>	Het voorgestelde model is een platform dat door enkele universiteitsmedewerkers werd ontwikkeld en een tool aanreikt die studenten, spelers uit het bedrijfsleven en burgers samenbrengt om innovatieve oplossingen te realiseren voor problemen waar de sector in de dagelijkse praktijk mee worstelt.			
<i>Mate van betrokkenheid van stakeholders/publiek</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informeren <input checked="" type="checkbox"/> Raadplegen <input checked="" type="checkbox"/> Betrekken <input checked="" type="checkbox"/> Samenwerken <input type="checkbox"/> Empowerment			
<i>Geëngageerde stakeholders bij de toepassing van de tool/techniek</i>	Stakeholdertypologie	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden
	<i>Andere openbare dienst</i>		x	x
	<i>Openbare instellingen</i>		x	x
	<i>Non-profitorganisatie</i>		x	x
	<i>Vakbonden</i>			
	<i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i>		x	x
	<i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i>		x	
	<i>Specifieke doelgroep</i>		x	x
	<i>Burger</i>		x	x
	<i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i>	x	x	
<i>Specifieke sterke punten</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Moedigt de inbreng van een grote verscheidenheid aan deelnemers aan met de hulp van Quadruple Helix-netwerken als (input)kanaal. ✓ Ontwikkelt haalbare bedrijfsmodellen en potentiële ideeën met praktische maatregelen om succesvolle projecten op te zetten op basis van de bijdrage van het samenwerkende netwerk waarin ook burgers bij het besluitvormingsproces worden betrokken. ✓ Vergroot het wederzijds begrip tussen de betrokken partijen en doorbreekt impasses tijdens de uitvoeringsfase, waarborgt de duurzaamheid van de resultaten. ✓ Voegt waarde toe aan het eindproduct of de dienst, rekening houdend met de bijzonderheden van alle betrokken partijen. 			
<i>Tijdschema voor het toepassen van de tool/techniek</i>	De duur van het CBM hangt af van verschillende factoren, waaronder: beschikbaarheid van tijd van industrieel en academisch personeel; beheer van de vaardigheden van het betrokken personeel; beschikbare financiële middelen; beschikbaarheid van tools om het doel te bereiken; enz. De implementatie van het model kan tot 16 maanden in beslag nemen, met 6 maanden als absoluut minimum. De fase voorafgaand aan het samenwerkend bedrijfsmodel verwijst naar de voorbereidingsfasen, waaronder de vaststelling van de modelbasis, en duurt in het beste geval maximaal 3 maanden. De tweede fase is de uitvoeringsfase van het CBM en deze kan tot 9 maanden duren. De fase na het samenwerkend bedrijfsmodel duurt tot 4 maanden.			
<i>Vaardigheden die nodig zijn om de tool/techniek goed toe te passen</i>	Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair
	<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>			x
	<i>Faciliteringsvaardigheden</i>			x

Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen				x
Projectmanagementvaardigheden en			x	
Andere vaardigheden				

CROWD WISE

<p><i>Beschrijving van de tool/ techniek</i></p>	<p>Crowd Wise is een participatiemethode die tot doel heeft om op consensus gebaseerde beslissingen aan te moedigen in verschillende contexten, zoals het vaststellen van beleidsprioriteiten, de toewijzing van organisatiebudgetten, consultancy. De uitkomsten hiervan zullen eerder op steun van de deelnemers kunnen rekenen, aangezien er in fasen door een combinatie van discussies en stemmingen over een reeks eerder geformuleerde opties naar een consensus wordt toegewerkt.</p> <p>Een belangrijk onderdeel van de voorbereiding van de methode is het bedenken van een goede vraagstelling. De vraag moet open zijn en aangeven dat er keuzes moeten worden gemaakt. Ook het vinden van relevante sprekers is cruciaal. Dit zijn deskundigen op het gebied van het besproken onderwerp. Meestal stelt elke spreker telkens één van de ontwikkelde opties voor.</p> <p>De fasen in de opbouw van een consensus zijn de volgende:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ontwikkelen van een reeks opties op de vraag die de standpunten van de deelnemers weergeven. De opties kunnen door de deelnemers worden ontwikkeld, of vooraf worden gekozen maar vervolgens worden aangepast om de waarden en belangen van de deelnemers te weerspiegelen. Sprekers presenteren de verschillende opties, waarbij meestal elke spreker telkens één optie voorstelt. 2) Bespreking De deelnemers worden onderverdeeld in kleine groepen. De besprekingen zijn erop gericht de opties aan te passen om tot een consensus te komen. Soms worden oorspronkelijke opties samengevoegd tot nieuwe opties. De rol van de sprekers is niet om in het panel te blijven zitten en te reageren op de antwoorden van de deelnemers, maar om met hen in gesprek te gaan en hen te helpen de opties te verbeteren. Alvorens te bespreken hoe de oorspronkelijke opties kunnen worden aangepast, kan echter een sessie aan het programma worden toegevoegd waarin kleine groepen elke optie afzonderlijk bespreken (één groep bespreekt één optie). Daarna volgen presentaties waarbij elke groep in de plenaire vergadering de door hen besproken optie presenteert. Dit wordt gedaan om de deelnemers een beter inzicht te geven in de gepresenteerde opties. Hierna wordt dan besproken hoe de opties kunnen worden aangepast. Deze fase van de methode kan in tijd variëren, maar duurt gewoonlijk 50 minuten tot anderhalf uur; 3) Stemming over de opties via "consensusstemming"/"voorkeurstemming". Aan de deelnemers wordt gevraagd om de aangepaste opties in volgorde van voorkeur te rangschikken, waarbij ze meer punten dienen te geven aan de opties waaraan zij de voorkeur geven; 4) Tellen van de stemmen: Bij de telling wordt rekening gehouden met alle voorkeuren van iedereen (met de punten voor elke optie). Hoe hoger het aantal punten voor de best scorende optie, hoe groter de consensus. De gekozen optie is vaak een samenstelling van enkele of alle oorspronkelijke opties. <p>Een belangrijk doel van de methode is om de deelnemers te helpen een gemeenschappelijke basis te vinden en zo de polarisatie van meningen in de groep te verminderen. Er kan niet tegen opties gestemd worden. De deelnemers stemmen voor alle opties en kennen aan elke optie een verschillend aantal punten toe. Deelnemers worden dus gestimuleerd om met de andere deelnemers in gesprek te gaan om op die manier te kunnen begrijpen hoe zij hun voorkeursoptie aantrekkelijker kunnen maken voor de anderen. Verschillende aantallen deelnemers, van 15 tot 1000, kunnen aan de methode deelnemen, afhankelijk van de specifieke doelstellingen van het initiatief.</p>
<p><i>Doel van de toepassing van de tool/techniek</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Formulering van beleid <input type="checkbox"/> Projectidee <input type="checkbox"/> Programmaontwikkeling <input type="checkbox"/> Projectdefinitie <input checked="" type="checkbox"/> Programma-uitvoering</p>

	<input type="checkbox"/> Projectuitvoering				
<i>Resultaten en producten van de toepassing van de tool/de techniek</i>	De methode kan in verschillende contexten worden gebruikt. Denk aan stadsplanning en de ontwikkeling van beleid of van een organisatiestructuur. De resultaten variëren dus naargelang van de specifieke doelstellingen en de context waarin de methode wordt toegepast. Toch is het belangrijkste resultaat van de methode dat een consensus over een bepaalde kwestie dichterbij komt of wordt bereikt en dat opties/oplossingen worden ontwikkeld die voor de meeste deelnemers werken.				
<i>Mate van betrokkenheid van stakeholders/publiek</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informeren <input checked="" type="checkbox"/> Raadplegen <input checked="" type="checkbox"/> Betrekken <input type="checkbox"/> Samenwerken <input type="checkbox"/> Empowerment				
<i>Geëngageerde stakeholders bij de toepassing van de tool/techniek</i>	Stakeholdertypologie	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden	
	<i>Andere openbare dienst</i>	x		x	
	<i>Openbare instellingen</i>	x		x	
	<i>Non-profitorganisatie</i>	x		x	
	<i>Vakbonden</i>		x		
	<i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i>		x		
	<i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i>	x		x	
	<i>Specifieke doelgroep</i>		x		
	<i>Burger</i>		x		
	<i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstituut)</i>		x		
<i>Specifieke sterke punten</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ De methode kan de polarisatie van standpunten ondervangen; ✓ Ze laat toe om tot beslissingen te komen die voor de meeste deelnemers werken; ✓ Mensen worden aangemoedigd om te proberen elkaars standpunten beter te begrijpen. ✓ 				
<i>Specifieke zwakke punten</i>	De methode duurt meestal 2,5 tot 3 uur. Als er meer interactie tussen de deelnemers nodig is, kan dit in meer sessies over een langere periode worden georganiseerd. De inleiding, de presentaties van de sprekers, de stemming en de presentatie van de resultaten nemen elk een min of meer vaste tijd in beslag. Het zijn meestal de besprekingen die in tijd variëren (50 min tot 1.30 uur).				
<i>Tijdschema voor het toepassen van de tool/techniek</i>					
<i>Vaardigheden die nodig zijn om de tool/techniek goed toe te passen</i>	Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair	Gevorderd
	<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>				x
	<i>Faciliteringsvaardigheden</i>			x	
	<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>			x	
	<i>Projectmanagementvaardigheden</i>			x	
<i>Andere vaardigheden</i>					

ONLINE CROWDSOURCING

<p><i>Beschrijving van de tool/ techniek</i></p>	<p>Crowdsourcing – De online participatie van burgers is een tool voor e-democratie waarmee deze burgers op verschillende manieren kunnen worden betrokken bij het co-designproces van beslissingen. Deze methode is in wezen een open uitnodiging aan elke individuele burger die bereid is om via een gratis onlineplatform te participeren in een bepaalde vraag. Er zijn 5 soorten crowdsourcing die overheden gebruiken om hun beleid af te stemmen op de behoeften en belangen van burgers: crowdsourcing van meningen, ideeën, financieringen, acties en gegevens.</p> <p>De online participatie van burgers heeft tot doel het besluitvormingsproces te verbeteren, beter beleidsplannen te ontwikkelen, vertrouwen te scheppen, acceptatie te zoeken voor beleidsplannen en de verantwoordelijkheid voor het opstellen van beleidsplannen te delen. Bovendien verbetert het publiek engagement de betrokkenheid van marginale of kwetsbare groepen.</p> <p>De duur van de uitvoering hangt af van de complexiteit van het online participatieproces, de ingezette personele middelen en de mogelijke beperkingen (juridisch, technisch, financieel, enz.). Er is ook een aanzienlijke mate van ICT-, juridische en communicatieve kennis vereist.</p> <p>In ruime zin kan crowdsourcing worden toegepast in elke procesfase: identificatie van een probleem, de analyse ervan, de ontwikkeling/verbetering van oplossingen, de uitvoering en de evaluatie. Tweerichtingsverkeer in de samenwerking tussen overheid en burgers is echter vooral van groot belang in de volgende fasen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● agendabepaling: door actieve participatie kunnen burgers mogelijke problemen identificeren; ● analyse: verzameling van gegevens en analyse van de kennis van burgers, definiëring van uitdagingen en kansen in verband met een agenda; ● opvolging van het beleid: hierdoor kunnen burgers hun standpunt over het actuele beleid kenbaar maken en veranderingen voorstellen. <p>Terwijl sommige recente bronnen suggereren dat burgers betrokken moeten worden bij de gehele levenscyclus van beslissingen (probleemstelling, informatieverzameling, vaststelling van beslissingscriteria, ontwikkeling van alternatieven, beoordeling van alternatieven, besluitvorming, uitvoering en evaluatie), stellen andere bronnen dat crowdsourcing moet worden gebruikt in die fasen waarin beslissingen nog moeten worden genomen, rekening houdend met de inbreng van de belanghebbende partijen, namelijk het verzamelen van informatie voor strategische beslissingen.</p> <p>Wereldwijd zijn er talrijke goede voorbeelden van de toepassing van Crowdsourcing-methoden: Hieronder noemen we er 5:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Luik, België #RéinventionsLiège. De stad Luik (België) heeft een CitizenLab-platform dat 15% van de burgers van de stad heeft bereikt en 1000 voorstellen en 95000 stemmen heeft verzameld. ● Reykjavik, IJsland: Betri Reykjavik. 'Beter Reykjavik' is een online platform dat overlegdemocratie combineert met participatieve democratie en burgers een ruimte biedt waar zij begrotingsbesluiten of andere Europese projecten kunnen voorstellen, deze kunnen bespreken en hierover kunnen stemmen. ● Amsterdam, Nederland: Amsterdam Smart City. Amsterdam Smart City werkt samen met bedrijven, overheden, wetenschappelijke instellingen en burgers om de kwaliteit van het leven in de stad te verbeteren, en nodigt partijen uit om innovatieve oplossingen voor stedelijke uitdagingen in te dienen en te ontwikkelen. ● Melbourne, Australië: FutureMelbourne. Deze wiki-website (gelanceerd in 2008) moedigt burgers aan om ideeën te delen en het projectontwerp van Future Melbourne te wijzigen. ● Medellín, Colombia: MiMedellín. Crowdsourcing-website van de stad die burgers uitnodigt om stedelijke oplossingen in te dienen.
<p><i>Doel van de toepassing van de tool/techniek</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Formulering van beleid <input checked="" type="checkbox"/> Projectidee <input checked="" type="checkbox"/> Programmaontwikkeling

	<input checked="" type="checkbox"/> Projectdefinitie <input checked="" type="checkbox"/> Programma-uitvoering <input checked="" type="checkbox"/> Projectuitvoering																																								
<i>Resultaten en producten van de toepassing van de tool/de techniek</i>	<p>Crowdsourcing kan voor verschillende doeleinden worden gebruikt: van interne en gesloten systemen (bv. bedrijven) tot problemen op internationaal niveau met open toegang.</p> <p>Dankzij de online inzet van burgers kan crowdsourcing worden gebruikt voor het verzamelen van (niet-)gestructureerde meningen over verschillende thema's waarover binnen het publiek vragen bestaan (infrastructuur, energie, mobiliteit, leven, regelgeving, enz.).</p> <p>Met deze online participatiemethode wordt meestal het grootste aantal burgers bereikt, met name diegenen die er meer op gebrand zijn betrokken te worden en sterk beïnvloed kunnen worden door de daaruit voortvloeiende beslissingen. Het doel moet zijn om de verzamelde adviezen te integreren in regelgeving, beleidsplannen of geplande activiteiten. Om de deelname van geïnteresseerde stakeholders te maximaliseren, moet de facilitator het onderwerp van de werksessie duidelijk definiëren, uitleggen waarom het thema belangrijk is en aangeven wat door de interactie van de burgers kan worden gewijzigd.</p>																																								
<i>Mate van betrokkenheid van stakeholders/publiek</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informeren <input checked="" type="checkbox"/> Raadplegen <input checked="" type="checkbox"/> Betrekken <input checked="" type="checkbox"/> Samenwerken <input type="checkbox"/> Empowerment																																								
<i>Geëngageerde stakeholders bij de toepassing van de tool/techniek</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Stakeholdertypologie</th> <th>Organisator</th> <th>Directe deelnemer</th> <th>Begunstigden</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Andere openbare dienst</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Openbare instellingen</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Non-profitorganisatie</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Vakbonden</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Specifieke doelgroep</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Burger</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table>	Stakeholdertypologie	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden	<i>Andere openbare dienst</i>	x	x	x	<i>Openbare instellingen</i>	x	x	x	<i>Non-profitorganisatie</i>		x	x	<i>Vakbonden</i>				<i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i>	x	x	x	<i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i>	x	x	x	<i>Specifieke doelgroep</i>		x	x	<i>Burger</i>		x	x	<i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i>		x	x
Stakeholdertypologie	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden																																						
<i>Andere openbare dienst</i>	x	x	x																																						
<i>Openbare instellingen</i>	x	x	x																																						
<i>Non-profitorganisatie</i>		x	x																																						
<i>Vakbonden</i>																																									
<i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i>	x	x	x																																						
<i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i>	x	x	x																																						
<i>Specifieke doelgroep</i>		x	x																																						
<i>Burger</i>		x	x																																						
<i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i>		x	x																																						
<i>Specifieke sterke punten</i>	<p>Crowdsourcing geeft een bedrijf toegang tot een breed scala van middelen die in een verscheidenheid van behoeften kunnen voorzien. Voordelen zijn onder andere:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Crowdsourcing kan worden gebruikt voor financiering, nieuwe productideeën, het creëren van inhoud, enz. ✓ Het creëert diensten die op zichzelf werken (door de gemeenschap aangeleverde service aan klanten, zoals het controleren van slechte inhoud, bijv. YouTube Heroes). ✓ Kan een beroep doen op een groot aantal potentiële arbeidskrachten, waaronder talrijke specialisten die kunnen worden ingehuurd om microtaken uit te voeren. ✓ Goedkoper, kan gratis zijn – diensten worden betaald per item, wat betekent dat arbeiders niet per uur worden betaald, maar veeleer op basis van wat ze hebben bereikt; concurrentie tussen freelancers drukt ook de kosten en verbetert de kwaliteit. ✓ Afwezigheid van vooringenomenheid tegenover het bedrijf – er worden externen betrokken die door een financiële stimulus worden gedreven. 																																								
<i>Specifieke zwakke punten</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crowdsourcing kan moeilijk te beheren zijn; in de vorm van openbare wedstrijden, zoals smaakcreatiewedstrijden, worden de inzendingen overgelaten aan de genade van het internet. De 'Create-Your-Taste burger challenge' van McDonald's resulteerde bijvoorbeeld in veel ongepaste anonieme internetinzendingen. 																																								

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Er is minder vertrouwelijkheid omdat vreemden toegang krijgen tot activa van uw organisatie. ✓ Er is een enorm aantal opties om uit te kiezen bij het inhuren van freelancers, het is moeilijk om voor taken een keuze te maken tussen goedkopere of meer gekwalificeerde personen. ✓ Mogelijk een lagere kwaliteit van het werk/geloofwaardigheid van ongekwalificeerde freelancers, vooral omdat deze arbeidswebsites over het algemeen geen hoge eisen stellen om zich aan te melden, het is aan de werkgever om ze te screenen. ✓ Het kan moeilijk zijn om crowdsourcing toe te passen op ingewikkelde taken; dit heeft verschillende redenen: de doelstellingen moeten grondiger worden gespecificeerd, er zijn beter gekwalificeerde arbeidskrachten nodig, ... 																														
<i>Tijdschema voor het toepassen van de tool/techniek</i>																															
<i>Vaardigheden die nodig zijn om de tool/techniek goed toe te passen</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Vaardigheden</th> <th>Geen vereist</th> <th>Basis</th> <th>Intermediair</th> <th>Gevorderd</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Faciliteringsvaardigheden</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Projectmanagementvaardigheden</i></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Andere vaardigheden</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>	Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair	Gevorderd	<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>			x		<i>Faciliteringsvaardigheden</i>		x			<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>		x			<i>Projectmanagementvaardigheden</i>			x		<i>Andere vaardigheden</i>				x
Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair	Gevorderd																											
<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>			x																												
<i>Faciliteringsvaardigheden</i>		x																													
<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>		x																													
<i>Projectmanagementvaardigheden</i>			x																												
<i>Andere vaardigheden</i>				x																											

DELPHI-METHODE

<i>Beschrijving van de tool/techniek</i>	<p>De Delphi-methode is een onderzoeksmethode met meerdere iteraties die een anonieme, systematische verfijning van de opinie van deskundigen mogelijk maakt, met als doel tot een gecombineerd of consensueel standpunt te komen. Het doel ervan is een discussie op gang te brengen en een oordeel over een bepaald onderwerp mogelijk te maken, zodat beleidsbeslissingen kunnen worden genomen die aantoonbaar de wensen en standpunten van een bepaalde groep vertegenwoordigen. Er zijn vier kenmerken die de Delphi-methode typeren en haar onderscheiden van andere processen voor groepsbesluitvorming: anonimiteit, iteratie met gecontroleerde feedback, statistische groepsrespons en inbreng van deskundigen. De Delphi-methode wordt voorgesteld als een alternatief middel voor comitéprocessen of eenmalige vragenlijsten om de mening of het oordeel van een groep over een onderwerp te verkrijgen. Ze wordt vaak gezien als een belangrijke facilitator voor een gecontroleerde en rationele groepscommunicatie. De methode is uitgebreid gebruikt voor het verkennen van beleidskwesties en het vergemakkelijken van de besluitvorming door bedrijfsorganisaties en overheidsinstellingen, alsook voor prognosestudies. Delphi is gebaseerd op het principe dat voorspellingen (of beslissingen) van een gestructureerde groep individuen nauwkeuriger zijn dan die van ongestructureerde groepen. De deskundigen beantwoorden vragenlijsten in twee of meer rondes. Na elke ronde geeft een facilitator of 'change agent' een geanonimiseerde samenvatting van de voorspellingen van de deskundigen uit de vorige ronde en de redenen die zij voor hun oordeel opgaven. De deskundigen worden dus aangemoedigd om hun eerdere antwoorden te herzien in het licht van de antwoorden van andere leden van hun panel. Aangenomen wordt dat tijdens dit proces het divergentiebereik van de antwoorden zal afnemen en de groep zal convergeren naar het "juiste" antwoord. Ten slotte wordt het proces beëindigd na een vooraf vastgesteld stopcriterium (bv. aantal rondes, bereiken van consensus, stabiliteit van de resultaten), waarbij de gemiddelde of mediane scores van de laatste rondes maatgevend zijn voor de resultaten.</p>
<i>Doel van de toepassing van de tool/techniek</i>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Formulering van beleid <input checked="" type="checkbox"/> Projectidee <input checked="" type="checkbox"/> Programmaontwikkeling

	<input checked="" type="checkbox"/> Projectdefinitie <input checked="" type="checkbox"/> Programma-uitvoering <input checked="" type="checkbox"/> Projectuitvoering																																								
<i>Resultaten en producten van de toepassing van de tool/de techniek</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Op consensus gebaseerd oordeel van deskundigen; - Prognosestudies - Groepscommunicatie; - Proces voor groepsbesluitvorming - Panel 																																								
<i>Mate van betrokkenheid van stakeholders/publiek</i>	<input type="checkbox"/> Informeren <input checked="" type="checkbox"/> Raadplegen <input checked="" type="checkbox"/> Betrekken <input checked="" type="checkbox"/> Samenwerken <input type="checkbox"/> Empowerment																																								
<i>Geëngageerde stakeholders bij de toepassing van de tool/techniek</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Typologie van stakeholders</th> <th>Organisator</th> <th>Directe deelnemer</th> <th>Begunstigden</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Andere openbare dienst</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Openbare instellingen</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Non-profitorganisatie</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Vakbonden</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Specifieke doelgroep</i></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Burger</i></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>	Typologie van stakeholders	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden	<i>Andere openbare dienst</i>	x		x	<i>Openbare instellingen</i>	x		x	<i>Non-profitorganisatie</i>	x	x	x	<i>Vakbonden</i>		x	x	<i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i>	x	x	x	<i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i>		x	x	<i>Specifieke doelgroep</i>			x	<i>Burger</i>			x	<i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i>		x	x
Typologie van stakeholders	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden																																						
<i>Andere openbare dienst</i>	x		x																																						
<i>Openbare instellingen</i>	x		x																																						
<i>Non-profitorganisatie</i>	x	x	x																																						
<i>Vakbonden</i>		x	x																																						
<i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i>	x	x	x																																						
<i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i>		x	x																																						
<i>Specifieke doelgroep</i>			x																																						
<i>Burger</i>			x																																						
<i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i>		x	x																																						
<i>Specifieke sterke punten</i>	De methode biedt een aantal voordelen, zoals het gebruik van een panel van deskundigen, gecontroleerde anonieme feedback en de ontwikkeling van consensus. De anonieme feedback ondersteunt onderling afhankelijke feedback die niet gebaseerd is op persoonlijke verschillen of hiërarchieën tussen de betrokken deskundigen.																																								
<i>Specifieke zwakke punten</i>	De Delphi-methode is een alternatief voor het comitéproces of een eenmalige vragenlijst, hoewel het vermogen ervan om een convergentie en een consensus van meningen over een bepaald onderwerp tot stand te brengen met enige voorzichtigheid moet worden bekeken. De Delphi-methode kost meer tijd dan een enquête. Ze vergt veel middelen (een groot aantal deskundigen in het panel) en is tijdrovend.																																								
<i>Tijdschema voor het toepassen van de tool/techniek</i>	Voor de Delphimethode is minimaal één jaar nodig (1-2 jaar). Er zijn verschillende fasen, waaronder: enquête, gegevensanalyse en feedback (volgende enquêteronde). Voordat het proces begint, kan niet worden voorspeld hoeveel rondes het hele Delphi-proces uiteindelijk nodig zal hebben.																																								
<i>Vaardigheden die nodig zijn om de tool/techniek goed toe te passen</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>..... Vaardigheden</th> <th>Geen vereist</th> <th>Basis</th> <th>Intermediair</th> <th>Gevorderd</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Faciliteringsvaardigheden</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Projectmanagementvaardigheden</i></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Andere vaardigheden</i></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair	Gevorderd	<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>				x	<i>Faciliteringsvaardigheden</i>				x	<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>	x				<i>Projectmanagementvaardigheden</i>			x		<i>Andere vaardigheden</i>			x											
..... Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair	Gevorderd																																					
<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>				x																																					
<i>Faciliteringsvaardigheden</i>				x																																					
<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>	x																																								
<i>Projectmanagementvaardigheden</i>			x																																						
<i>Andere vaardigheden</i>			x																																						

DEMOCs-KAARTSPEL (DELIBERATIVE MEETINGS ORGANISED BY CITIZENS – DOOR BURGERS GEORGANISEERDE OVERLEGVERGADERINGEN)

<p><i>Beschrijving van de tool/techniek</i></p>	<p>Democs is zowel een kaartspel als een instrument voor beleidsverkenning dat kleine groepen mensen in staat stelt zich om complexe beleidskwesties te behandelen. Het doel is mensen te helpen om zich over een onderwerp te informeren, hun mening te geven, overeenstemming te zoeken met de andere deelnemers en hun favoriete beleidsstandpunt kenbaar te maken. Er zijn geen sprekers of deskundigen nodig, want de voorbereide kaarten bevatten alle noodzakelijke feiten. Het werkt het best voor zes personen gedurende twee uur, maar het is flexibel. Het is een weinig intensief proces waaraan mensen zonder voorkennis in relatief korte tijd kunnen participeren.</p> <p>Doorgaans staan Democs-processen open voor iedereen, maar soms worden specifieke groepen gezocht om bepaalde kwesties te behandelen. Individuele sessies nemen 1 tot 4 uur in beslag. Er zijn al een aantal Democs-kits over verschillende onderwerpen beschikbaar, die kunnen worden gekocht of gratis kunnen worden gedownload van NEF of Play Decide.</p> <p>Democs helpt de deelnemers om informatie op te nemen en om dat leren zinvol te maken voor hun specifieke context. Het proces omvat een aantal fasen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De informatie over het onderwerp wordt gegeven op speelkaarten die in twee rondes worden uitgedeeld. Telkens denken de mensen na over hun kaarten en kiezen ze er één of twee uit die zij het belangrijkste vinden. 2. De deelnemers lezen ze om de beurt voor, leggen uit waarom ze deze kaarten hebben gekozen en leggen ze vervolgens op tafel. 3. Vervolgens groeperen de deelnemers de kaarten, waarbij elke groep een belangrijke kwestie aangaande het onderwerp vertegenwoordigt. 4. De deelnemers stemmen dan over een reeks antwoorden of beleidsstandpunten en proberen een antwoord te formuleren waarmee iedereen in de groep kan instemmen. <p>Ten slotte vullen de deelnemers een kort formulier in waarin ze de resultaten van de discussie toelichten en sturen ze dit op naar de organisatie die het Democs-proces beheert.</p>																																			
<p><i>Doel van de toepassing van de tool/techniek</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Formulering van beleid <input type="checkbox"/> Projectidee <input checked="" type="checkbox"/> Programmaontwikkeling <input checked="" type="checkbox"/> Projectdefinitie <input checked="" type="checkbox"/> Programma-uitvoering <input checked="" type="checkbox"/> Projectuitvoering</p>																																			
<p><i>Resultaten en producten van de toepassing van de tool/de techniek</i></p>	<p>Democs is ontworpen om het overleg in het kader van een aantal burgerjury's en Deliberative Polls® te vergemakkelijken. De tool wordt ook in andere contexten gebruikt om kleine groepen mensen in staat te stellen complexe beleidskwesties te behandelen. Democs kan ook worden gebruikt om groepen te helpen bij het plannen van activiteiten en diensten voor hun lokale omgeving.</p>																																			
<p><i>Mate van betrokkenheid van stakeholders/publiek</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Informeren <input type="checkbox"/> Raadplegen <input checked="" type="checkbox"/> Betrekken <input checked="" type="checkbox"/> Samenwerken <input type="checkbox"/> Empowerment</p>																																			
<p><i>Geëngageerde stakeholders bij de toepassing van de tool/techniek</i></p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Stakeholdertypologie</th> <th>Organisator</th> <th>Directe deelnemer</th> <th>Begunstigden</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Andere openbare dienst</td> <td>x</td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Openbare instellingen</td> <td>x</td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Non-profitorganisatie</td> <td>x</td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Vakbonden</td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Specifieke doelgroep</td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table>	Stakeholdertypologie	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden	Andere openbare dienst	x		x	Openbare instellingen	x		x	Non-profitorganisatie	x		x	Vakbonden		x	x	Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers		x	x	Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)		x	x	Specifieke doelgroep		x	x			
Stakeholdertypologie	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden																																	
Andere openbare dienst	x		x																																	
Openbare instellingen	x		x																																	
Non-profitorganisatie	x		x																																	
Vakbonden		x	x																																	
Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers		x	x																																	
Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)		x	x																																	
Specifieke doelgroep		x	x																																	

	<i>Burger</i>				X
	<i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i>	X	X		X
<i>Specifieke sterke punten</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Moedigt mensen aan om een mening te vormen over complexe onderwerpen; ✓ Vermijdt de passiviteit die het gevolg kan zijn van deskundigen die mensen de les lezen; ✓ Biedt een veilige plek die onervaren deelnemers zal aanspreken; ✓ Kan gemakkelijk gebruikt worden door elke groep mensen, en hoeft niet gefaciliteerd te worden; ✓ De spelvorm helpt mensen zich te vermaken terwijl ze praten. 				
<i>Specifieke zwakke punten</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kan beter werken met een facilitator; ✓ De kans is klein dat de groep tot een consensus kan komen; ✓ De kans is klein dat de resultaten representatief zullen zijn; ✓ Het is moeilijk om de resultaten van een Democs-proces in de besluitvorming te verwerken; ✓ Democs kan niet zorgen voor langdurige beraadslagingen, directe besluiten, tastbare resultaten of een follow-up op zich; ✓ De ontwikkeling van Democs-kaartspelen kan veel tijd kosten en is daarom niet geschikt voor dringende kwesties. 				
<i>Tijdschema voor het toepassen van de tool/techniek</i>	Divers: een eenmalig evenement kan op één maand tijd worden georganiseerd, dit zou ook over een langere periode herhaald kunnen worden. Individuele sessies kunnen 1 tot 4 uur duren.				
<i>Vaardigheden die nodig zijn om de tool/techniek goed toe te passen</i>	Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair	Gevorderd
	<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>	X			
	<i>Faciliteringsvaardigheden</i>	X			
	<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>			X	
	<i>Projectmanagementvaardigheid en</i>			X	
	<i>Andere vaardigheden</i>				

ONTWERPEND DENKEN ('DESIGN THINKING')

<i>Beschrijving van de tool/techniek</i>	<p>Design Thinking (DT) of 'Ontwerpend denken' is een ontwerpproces dat een oplossingsgerichte aanpak biedt om problemen op te lossen. Het is een uiterst nuttige tool om complexe problemen die niet goed gedefinieerd of onbekend zijn, met inbegrip van de behoeften van de betrokken mensen, op een mensgerichte manier te herformuleren. Daarbij wordt de ontwikkeling van innovatieve ideeën gestimuleerd met prototypes en tests doorheen de 5 fasen van het DT-proces. Het gaat om een algemene aanpak die in veel situaties kan worden toegepast en iedereen de mogelijkheid biedt om complexe problemen op te lossen die zich om ons heen voordoen, in bedrijven, bij de overheidsadministratie en in steden.</p> <p>De 5 fasen van 'Ontwerpend denken' zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inleven: men moet begrip kunnen hebben voor de betrokken mensen ✓ Definiëren: definiëring van de problemen op een mensgerichte manier ✓ Ideeën vormen: het inbrengen van talrijke ideeën tijdens de sessies ✓ Prototype ontwerpen: vaststelling van een praktische aanpak ✓ Testen: ontwikkeling van een prototype/probleemoplossing <p>De vijf fasen volgen elkaar niet altijd op – ze hoeven geen specifieke volgorde te volgen en kunnen vaak parallel verlopen en iteratief worden herhaald. Als zodanig moeten de fasen worden opgevat als verschillende modi die bijdragen tot een project, en niet als opeenvolgende stappen.</p> <p>Dit is een zeer interessante methode in het kader van "rapid prototyping" (3D-printen), waarbij de methode "al doende leren" als effectieve innovatieve strategie wordt gevolgd. Het is ook een geschikte participatiemethode omdat de complexiteit van de interacties niet kan worden voorzien – ook niet die van vrij intelligente personen. De interacties moeten op een participatieve wijze gepland en getest</p>
--	--

	worden om anderen te laten deelnemen aan onze innovatieactiviteiten.			
<i>Doel van de toepassing van de tool/techniek</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Formulering van beleid <input checked="" type="checkbox"/> Projectidee <input checked="" type="checkbox"/> Programmaontwikkeling <input checked="" type="checkbox"/> Projectdefinitie <input type="checkbox"/> Programma-uitvoering <input type="checkbox"/> Projectuitvoering			
<i>Resultaten en producten van de toepassing van de tool/de techniek</i>	Ontwerpend denken steunt op het natuurlijke en coachbare menselijke vermogen om intuïtief te zijn, patronen te herkennen en ideeën te construeren die zowel emotioneel zinvol als functioneel zijn. Het is een innovatieve aanpak gebaseerd op de gedachten van de ontwerper, waarbij creativiteit en empathie worden gecombineerd om innovatieve oplossingen te creëren. Ze kan worden toegepast bij het creëren van producten en diensten en op systemen, procedures, protocollen en ervaringen van stakeholders. Mensen kunnen ook de manier waarop ze leiding geven, beheren, creëren en innoveren vormgeven.			
<i>Mate van betrokkenheid van stakeholders/publiek</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informeren <input checked="" type="checkbox"/> Raadplegen <input checked="" type="checkbox"/> Betrekken <input checked="" type="checkbox"/> Samenwerken <input type="checkbox"/> Empowerment			
<i>Geëngageerde stakeholders bij de toepassing van de tool/techniek</i>	Typologie van stakeholders	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden
	<i>Andere openbare dienst</i>	x	x	x
	<i>Openbare instellingen</i>	x	x	x
	<i>Non-profitorganisatie</i>	x	x	x
	<i>Vakbonden</i>	x	x	x
	<i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i>	x	x	x
	<i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i>	x	x	x
	<i>Specifieke doelgroep</i>		x	x
	<i>Burger</i>		x	x
	<i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i>	x	x	x
<i>Specifieke sterke punten</i>	De voordelen van het gebruik van 'Ontwerpend denken' hangen vaak af van de context en de projectdoelstellingen. Toch zijn er ook een aantal gemeenschappelijke voordelen: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Het proces vergemakkelijkt en versnelt de aanvaarding van oplossingen: met een bottom-up-benadering gaat het ontwerp op basis van Ontwerpend denken uit van de behoefte van de eindgebruiker, om een oplossing (technologisch of proces) te bouwen die voor hem echt waardevol is; ✓ De sterke betrokkenheid van de eindgebruiker die zich al vanaf de ontwerpfase betrokken voelt: een goede manier voor bedrijven om hun werknemers te versterken en hen "mee te nemen" in de uitdaging waarvoor zij staan; ✓ Een iteratieve aanpak in de ontwerpfase laat toe om de voorgestelde oplossingen te testen en aan te passen tot de meest geschikte oplossing is bereikt, alvorens men overgaat tot de eigenlijke uitvoering; ✓ De tool faciliteert de verspreiding en groei van een innovatieve cultuur binnen bedrijven. 			
<i>Specifieke zwakke punten</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ontwerpend denken vereist de directe betrokkenheid van gebruikers die in staat moeten worden gesteld om hun eigen bijdrage te leveren (beschikbaarheid van tijd en middelen); ✓ De toepassing van de methodologie voor het ontwerpen van digitale bedrijfsoplossingen zou kunnen botsen met beperkingen die worden opgelegd door de integratie in reeds in gebruik zijnde systemen. 			
<i>Tijdschema voor het toepassen van de tool/techniek</i>	DT-projecten hebben meestal een middellange duur (meestal 7/8 maanden), er kan een 'light'-versie worden toegepast voor beperktere doeleinden (zoals het enkel maar genereren van ideeën).			

<i>Vaardigheden die nodig zijn om de tool/techniek goed toe te passen</i>	Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair	Gevorderd
	<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>			x	
	<i>Faciliteringsvaardigheden</i>			x	
	<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>			x	
	<i>Projectmanagementvaardigheden</i>			x	
	<i>Andere vaardigheden</i>				

DIRECTE DEMOCRATIE TEST ('DIRECT DEMOCRACY TEST')

<i>Beschrijving van de tool/techniek</i>	<p>Directe democratie verwijst in het algemeen naar de niet bemiddelde participatie van burgers in het overheidsbestuur of in het zelf besturen. Tools voor directe democratie in moderne democratieën zijn o.a. referenda, volksraadplegingen en burgerinitiatieven.</p> <p>Directe democratie kan worden gezien als tegenhanger van de representatieve democratie, waarin vertegenwoordigers via openbare verkiezingen gemachtigd worden om de belangen van hun respectieve kiesdistricten te vertegenwoordigen. In directe democratieën daarentegen nemen alle burgers rechtstreeks deel aan de besluitvorming over openbare aangelegenheden.</p> <p>Hieronder volgen enkele soorten tools voor directe democratie. Zij kunnen worden toegepast op lokaal, federaal of regionaal niveau.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grondwettelijk referendum: Sommige wijzigingen in de grondwet van landen die grote gevolgen hebben voor het politieke systeem van de staat, moeten aan een openbaar referendum worden onderworpen. • Raadgevend referendum (niet-bindend): De wetgever kan een referendum uitschrijven. Het resultaat ervan is niet bindend, maar dient om de regering te adviseren. • Burgerinitiatief: Burgers verzamelen een bepaald aantal handtekeningen. Dit resulteert in een stemhandeling, waarbij ook de andere burgers hun steun kunnen uitspreken. Als de op deze dag uitgebrachte stemmen plus de oorspronkelijke handtekeningen die zijn verzameld om de stemming op gang te brengen, een bepaalde drempel overschrijden, moet de kwestie door het parlement worden besproken, maar het parlement is niet verplicht om een beslissing dienaangaande te nemen. • Referendum/volksraadpleging als gevolg van een burgerinitiatief Dit referendum wordt geïnitieerd door burgers door het verzamelen van een bepaald aantal handtekeningen. De stemhandeling resulteert in een bindend besluit. • Terugroepingsreferendum: Burgers initiëren het ontslag van een gekozen ambtsdrager door het verzamelen van handtekeningen en een daaropvolgend referendum.
<i>Doel van de toepassing van de tool/techniek</i>	<input type="checkbox"/> Formulering van beleid <input type="checkbox"/> Projectidee <input checked="" type="checkbox"/> Programmaontwikkeling <input checked="" type="checkbox"/> Projectdefinitie <input checked="" type="checkbox"/> Programma-uitvoering <input checked="" type="checkbox"/> Projectuitvoering
<i>Resultaten en producten van de toepassing van de tool/techniek</i>	Hoe gemakkelijker het voor burgers en oppositiepartijen is om referenda of petitie te initiëren, hoe meer regeringen ontvankelijk blijken te zijn voor de belangen van burgers, zelfs voordat dergelijke directe democratietools worden ingezet. Directe democratietools versterken ook de impact van anticiperende gehoorzaamheid, dat in moderne democratieën altijd tot op zekere hoogte aanwezig is omdat gekozen ambtsdragers bang zijn om bij verkiezingen te worden afgestraft.
<i>Mate van betrokkenheid van stakeholders/publiek</i>	<input type="checkbox"/> Informeren <input type="checkbox"/> Raadplegen <input checked="" type="checkbox"/> Betrekken <input checked="" type="checkbox"/> Samenwerken <input checked="" type="checkbox"/> Empowerment

Geëngageerde stakeholders bij de toepassing van de tool/techniek	Stakeholdertypologie	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden	
	Andere openbare dienst	x			
	Openbare instellingen	x			
	Non-profitorganisatie				
	Vakbonden				
	Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers				
	Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)				
	Specifieke doelgroep		x	x	
	Burger		x	x	
Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)					
Specifieke sterke punten	Ook al mislukken veel referenduminiciatieven omdat er binnen de gestelde tijd niet genoeg handtekeningen kunnen worden verzameld of omdat er niet genoeg burgers deelnemen aan de stemhandeling van het referendum (quorum) of omdat niet genoeg burgers voor het voorgestelde initiatief stemmen, blijken moderne democratieën die gebruik maken van directe democratiemechanismen democratischer te zijn dan democratieën die dit niet doen.				
Specifieke zwakke punten	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Moderne directe democratiertools worden vaak "gekaapt" en voor eigen gewin aangewend door oppositiepartijen of zelfs door regeringspartijen die sterke oppositie ondervinden van hun coalitiepartners of van andere maatschappelijke actoren (economische elite, lobby's enz.). In deze gevallen dienen deze tools niet meer om de burgers hun wil tegenover de verkozen regering kenbaar te laten maken, maar dienen zij de oppositiepartijen om hun succes bij de volgende verkiezingen te vergroten. ✓ In referendumcampagnes spelen de media, en dus grote bedrijven met hun eigen politieke belangen, een grote rol. De politieke content betreffende het overlegproces wordt tijdens de campagne overgebracht via kranten, televisie, radio en internet. Indien invloedrijke kranten of tv-stations campagne voeren voor een bepaald besluit, kan dit de uitkomst van het referendum beïnvloeden. ✓ In dergelijke campagnes blijken emotionele, beknopte en gemakkelijk te begrijpen argumenten – ook al zijn ze feitelijk onjuist – vaak doorslaggevender dan ingewikkelder argumenten. Angsten halen vaak de overhand. 				
Tijdschema voor het toepassen van de tool/techniek	1-2 dagen, maar wel enkele maanden voorbereidingswerk.				
Vaardigheden die nodig zijn om de tool/techniek goed toe te passen	Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair	Gevorderd
	Vaardigheden i.v.m. het onderwerp			x	
	Faciliteringsvaardigheden	x			
	Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen				x
	Projectmanagementvaardigheid en	x			
	Andere vaardigheden				

FEEDBACKFRAMES VOOR HET PRIORITEREN VAN OPTIES ('FEEDBACK FRAME FOR PRIORITIZING OPTIONS')

Beschrijving van de tool/techniek	Een efficiënte, betrouwbare en flexibele techniek om ideeën te beoordelen, met onmiddellijke resultaten. Dit eenvoudige analoge instrument maakt gebruik van geheime 'score-voting' om niveaus van overeenstemming te herkennen en om traditionele stemproblemen zoals het 'bandwagon-effect', een overdaad aan keuzes
-----------------------------------	--

	<p>en stemopsplitsing te voorkomen.</p> <p>Het snel herkennen van collectieve meningen over vele stellingen met behulp van een betrouwbaar en leuk proces, waarbij groepsdenken wordt vermeden en geen technologie nodig is. Werkt efficiënt voor grote groepen en tientallen ideeën om de 'mening van het volk' te leren kennen, met onmiddellijke transparante resultaten, zonder afhankelijk te zijn van mobiele apparaten.</p> <p>Feedbackframes zijn een instrument voor geheime stemmingen waarbij deelnemers stemmen door fiches in een aantal vakjes te laten vallen die verborgen worden door een deksel, en waarbij de resultaten later worden bekendgemaakt als een visuele grafiek van meningen.</p> <p>Feedbackframes kunnen in elk stadium van een participatiesessie worden gebruikt, wanneer er behoefte is aan het prioriteren van uitspraken, zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Te beantwoorden vragen • Te onderzoeken onderwerpen • Aan te bevelen voorstellen • Te behandelen punten van bezorgdheid • Te overwegen suggesties <p>Beoordelingsschalen en ander materiaal kunnen gemakkelijk worden aangepast aan de specifieke taal, het onderwerp en de doelstellingen van de bijeenkomst.</p> <p>Een standaard beoordelingsschaal is bijvoorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Helemaal mee eens • Mee eens • Neutraal • Niet mee eens • Helemaal niet mee eens <p>Weet het niet</p>																																
<i>Doel van de toepassing van de tool/techniek</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Formulering van beleid <input checked="" type="checkbox"/> Projectidee <input checked="" type="checkbox"/> Programmaontwikkeling <input checked="" type="checkbox"/> Projectdefinitie <input checked="" type="checkbox"/> Programma-uitvoering <input checked="" type="checkbox"/> Projectuitvoering																																
<i>Resultaten en producten van de toepassing van de tool/techniek</i>	<p>Deze prioriteringstechniek kan worden gebruikt uit een lijst van vooraf bepaalde opties, of na hierover naar de ideeën van de deelnemers te hebben gespeeld (bv. via een brainstormsessie).</p> <p>De techniek kan worden opgeschaald zodat tientallen ideeën tegelijk kunnen worden beoordeeld. Hoewel in elk frame slechts ongeveer 30 uitgebrachte stemmen passen, kan deze tool toch worden gebruikt binnen een vergadering van 100+ deelnemers, zolang elk frame een eerlijke steekproef van kiezers krijgt. Voor een grotere steekproef kunnen ideeën ook over meerdere frames worden gedupliceerd.</p> <p>De resultaten kunnen onmiddellijk worden gebruikt in de volgende stap van een vergaderagenda, en/of worden vastgelegd om deze na het evenement ter overweging te delen.</p>																																
<i>Mate van betrokkenheid van stakeholders/publiek</i>	<input type="checkbox"/> Informeren <input checked="" type="checkbox"/> Raadplegen <input checked="" type="checkbox"/> Betrekken <input checked="" type="checkbox"/> Samenwerken <input type="checkbox"/> Empowerment																																
<i>Geëngageerde stakeholders bij de toepassing van de tool/techniek</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="408 1648 858 1697">Stakeholdertypologie</th> <th data-bbox="858 1648 1038 1697">Organisator</th> <th data-bbox="1038 1648 1238 1697">Directe deelnemer</th> <th data-bbox="1238 1648 1444 1697">Begunstigden</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="408 1697 858 1742"><i>Andere openbare dienst</i></td> <td data-bbox="858 1697 1038 1742">x</td> <td data-bbox="1038 1697 1238 1742"></td> <td data-bbox="1238 1697 1444 1742"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="408 1742 858 1787"><i>Openbare instellingen</i></td> <td data-bbox="858 1742 1038 1787">x</td> <td data-bbox="1038 1742 1238 1787"></td> <td data-bbox="1238 1742 1444 1787"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="408 1787 858 1832"><i>Non-profitorganisatie</i></td> <td data-bbox="858 1787 1038 1832">x</td> <td data-bbox="1038 1787 1238 1832"></td> <td data-bbox="1238 1787 1444 1832"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="408 1832 858 1877"><i>Vakbonden</i></td> <td data-bbox="858 1832 1038 1877">x</td> <td data-bbox="1038 1832 1238 1877">x</td> <td data-bbox="1238 1832 1444 1877">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="408 1877 858 1921"><i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i></td> <td data-bbox="858 1877 1038 1921">x</td> <td data-bbox="1038 1877 1238 1921">x</td> <td data-bbox="1238 1877 1444 1921">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="408 1921 858 2045"><i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i></td> <td data-bbox="858 1921 1038 2045">x</td> <td data-bbox="1038 1921 1238 2045">x</td> <td data-bbox="1238 1921 1444 2045">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="408 2045 858 2074"><i>Specifieke doelgroep</i></td> <td data-bbox="858 2045 1038 2074"></td> <td data-bbox="1038 2045 1238 2074">x</td> <td data-bbox="1238 2045 1444 2074">x</td> </tr> </tbody> </table>	Stakeholdertypologie	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden	<i>Andere openbare dienst</i>	x			<i>Openbare instellingen</i>	x			<i>Non-profitorganisatie</i>	x			<i>Vakbonden</i>	x	x	x	<i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i>	x	x	x	<i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i>	x	x	x	<i>Specifieke doelgroep</i>		x	x
Stakeholdertypologie	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden																														
<i>Andere openbare dienst</i>	x																																
<i>Openbare instellingen</i>	x																																
<i>Non-profitorganisatie</i>	x																																
<i>Vakbonden</i>	x	x	x																														
<i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i>	x	x	x																														
<i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i>	x	x	x																														
<i>Specifieke doelgroep</i>		x	x																														

	<i>Burger</i>			x	x
	<i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i>	x		x	x
<i>Specifieke sterke punten</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Eenvoudig en low-tech: Feedbackframes elimineren de spanningen die gepaard gaan met live stemmen. Er gaat geen tijd verloren om in te loggen op netwerken of om te verbinden met webtools. ✓ Geheime stemming: in tegenstelling tot de meeste niet-elektronische methoden zijn de stemmen tijdens het hele proces blind en anoniem. Geen sociale vooringenomenheid, bandwagon-effect of groepsdenken. ✓ Volledig aanpasbaar: pas een van onze gratis templates aan of maak uw eigen beoordelingsformulier. Gebruik gekleurde tokens om verschillende soorten deelnemers voor te stellen. ✓ Gevalideerde resultaten: verzamelen van handtekeningen van deelnemers om het principe van één stem per persoon te verzekeren. Het aantal ingebrachte tokens moet gelijk zijn aan de voor elk frame opgenomen handtekeningen. 				
<i>Specifieke zwakte punten</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Deze methode geeft een vereenvoudigd beeld van de mening van de deelnemers. ✓ Deze methode laat geen diepgaande discussie toe. 				
<i>Tijdschema voor het toepassen van de tool/techniek</i>	Het proces duurt 30 minuten tot een uur, inclusief instructies, stemmen en commentaar, alsook het vaststellen van de resultaten.				
<i>Vaardigheden die nodig zijn om de tool/techniek goed toe te passen</i>	Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair	Gevorderd
	<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>			x	
	<i>Faciliteringsvaardigheden</i>		x		
	<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>		x		
	<i>Projectmanagementvaardigheden</i>	x			
	<i>Andere vaardigheden</i>				

FISHBOWL ('VISKOM')

<i>Beschrijving van de tool/techniek</i>	<p>De fishbowltool is een eenvoudig en effectief alternatief voor een plenaire discussie. Door de facilitering van grote groepen te combineren met discussies in kleine groepen creëert de fishbowltool een levendige en spontane discussievorm. Ze verkleint ook het onderscheid tussen de sprekers en het publiek. De Fishbowl-tool dankt zijn naam aan de manier waarop de deelnemers zitten. De stoelen worden in twee cirkels geplaatst: de binnenste cirkel ("fishbowl" of "vissenkomp") en een of meerdere buitencirkels.</p> <p>Bij Fishbowls zit een kleine groep mensen (gewoonlijk 5-8) in de binnenste cirkel en voeren zij een gesprek in het volle zicht van een grotere groep toehoorders. De deelnemers in de binnenste cirkel bespreken het onderwerp/de onderwerpen terwijl alle andere deelnemers in de buitenste cirkel(s) luisteren en de discussie observeren.</p> <p>Hoofdregels:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elke deelnemer kan op de lege stoel gaan zitten totdat hij zijn bijdrage heeft beëindigd of een ander lid van buitenaf wil meedoen. 2. Leden van de binnenste cirkel kunnen vertrekken wanneer ze willen. 3. Vermijd praten met de man/vrouw naast je. <p>Het is mogelijk dat een deelnemer uit de buitenzone wil deelnemen aan de discussie in de binnenste cirkel. Hiervoor kan de facilitator verschillende opties overwegen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Een open fishbowl met "gaststoel": er is een lege stoel in de binnenste cirkel. Elk lid van het publiek kan op elk moment de lege stoel bezetten en zich bij de fishbowl voegen. Wanneer dit gebeurt, moet een bestaand lid van de fishbowl deze vrijwillig verlaten en zijn stoel vrijmaken. Het nieuwe lid kan aan de discussie deelnemen totdat hij zijn bijdrage beëindigd heeft of een ander lid van buitenaf wil
--	--

	<p>toetreden.</p> <p>2. Open fishbowl zonder "gaststoel": wanneer iemand uit het publiek aan de discussie wil deelnemen, komt hij naar voren en tikt op de schouder van degene die hij wil vervangen, op een moment waarop hij/zij niet aan het woord is. De aangetikte spreker moet dan terugkeren naar de buitenste cirkels en wordt vervangen door de nieuwe spreker, die de discussie in zijn plaats voortzet.</p> <p>3. Gesloten fishbowl: de eerste deelnemers spreken enige tijd. Als de tijd om is, verlaten ze de fishbowl en komt er een nieuwe groep uit het publiek in de fishbowl. Dit gaat door totdat veel leden van het publiek enige tijd in de fishbowl hebben doorgebracht.</p>				
<i>Doel van de toepassing van de tool/techniek</i>	<input type="checkbox"/> Formulering van beleid <input type="checkbox"/> Projectidee <input checked="" type="checkbox"/> Programmaontwikkeling <input checked="" type="checkbox"/> Projectdefinitie <input checked="" type="checkbox"/> Programma-uitvoering <input checked="" type="checkbox"/> Projectuitvoering				
<i>Resultaten en producten van de toepassing van de tool/techniek</i>	Deze methode is een alternatief voor traditionele debatten. Het zou een goed alternatief kunnen zijn voor paneldiscussies, kan een dynamische participatie bevorderen en controversiële onderwerpen aansnijden.				
<i>Mate van betrokkenheid van stakeholders/publiek</i>	<input type="checkbox"/> Informeren <input checked="" type="checkbox"/> Raadplegen <input checked="" type="checkbox"/> Betrekken <input type="checkbox"/> Samenwerken <input type="checkbox"/> Empowerment				
<i>Geëngageerde stakeholders bij de toepassing van de tool/techniek</i>	Stakeholdertypologie	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden	
	<i>Andere openbare dienst</i>	x	x	x	
	<i>Openbare instellingen</i>	x	x	x	
	<i>Non-profitorganisatie</i>	x	x	x	
	<i>Vakbonden</i>	x	x	x	
	<i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i>	x	x	x	
	<i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i>	x	x	x	
	<i>Specifieke doelgroep</i>				
	<i>Burger</i>		x	x	
	<i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i>	x	x	x	
<i>Specifieke sterke punten</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Iedereen heeft gelijke kansen om deel te nemen ✓ Elke deelnemer kan zijn zegje doen zonder onderbroken te worden ✓ De bijdragende deelnemers kunnen vrij hun mening over het onderwerp geven ✓ De tool helpt deelnemers om een betere luisteraar te worden 				
<i>Specifieke zwakke punten</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Waarnemers kunnen prikkelbaar worden door alleen maar te zitten en te luisteren ✓ Waarnemers kunnen een te grote drang krijgen om sprekers te onderbreken ✓ Sommige deelnemers kunnen zich ongemakkelijk voelen om zich open te stellen en hun mening te geven ✓ Sommige deelnemers zouden zich zorgen kunnen maken over de repercussies van wat ze zeggen 				
<i>Tijdschema voor het toepassen van de tool/techniek</i>	Suggestie van 20 tot 30 minuten.				
<i>Vaardigheden die nodig zijn om de tool/techniek goed toe te passen</i>	Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair	Gevorderd
	<i>Vaardigheden i.v.m. het</i>			x	

<i>onderwerp</i>				
<i>Faciliteringsvaardigheden</i>			x	
<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>				x
<i>Projectmanagementvaardigheden en</i>				x
<i>Andere vaardigheden</i>				

FOCUSGROEP ('FOCUS GROUP')

<i>Beschrijving van de tool/techniek</i>	<p>De focusgroep is een kwalitatieve methode die wordt gebruikt om de voorkeuren van mensen te bepalen of om strategieën en concepten te evalueren. Deze methode werd oorspronkelijk ontwikkeld voor marktonderzoek. De deelnemers worden geselecteerd op basis van bepaalde gemeenschappelijke kenmerken die verband houden met het voorwerp van het onderzoek en worden onderverdeeld in groepen van 8 tot 10 personen. De methode wordt vaak gebruikt om hypothesen en ideeën te genereren of te evalueren. De focusgroep lijkt nogal sterk op een behoeftepeiling en is bedoeld om meer te weten te komen over de voorkeuren en meningen van gemeenschappen en groepen. De antwoorden van de deelnemers op een bepaald onderwerp zijn doorgaans gesproken, kwalitatief en open, zodat de informatie voor meer interpretatie vatbaar is. De antwoorden hebben meer diepte, nuance en variatie. Ook groepsinteracties en non-verbale communicatie kunnen worden geobserveerd. De focusgroepen kunnen onthullen wat de deelnemers werkelijk denken en voelen, ook al zijn hun antwoorden misschien moeilijker te scoren op een schaal. Focusgroepen hebben 3 hoofdkenmerken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De groep focust op een specifiek onderwerp; - Er is een facilitator (of getrainde moderator) en het is zijn/haar taak om de groep gefocust te houden op het bespreken van het specifieke onderwerp; - De samenstelling van de groep en het groepsgesprek worden zorgvuldig gepland om een niet-bedreigende omgeving te creëren waarin mensen vrijuit kunnen praten. De leden worden actief aangemoedigd om hun eigen mening te uiten en ook om te reageren op andere leden en op vragen van de moderator. De focusgroepen zijn gestructureerd en geregisseerd, maar tegelijkertijd expressief, zodat zij in relatief korte tijd veel diepgaande informatie kunnen verzamelen. Aan het eind van de besprekingen in de focusgroep moet de informatie opgeschreven, samengevat en uiteindelijk in een verslag opgenomen worden. 			
<i>Doel van de toepassing van de tool/techniek</i>	<input type="checkbox"/> Formulering van beleid <input type="checkbox"/> Projectidee <input checked="" type="checkbox"/> Programmaontwikkeling <input checked="" type="checkbox"/> Projectdefinitie <input checked="" type="checkbox"/> Programma-uitvoering <input checked="" type="checkbox"/> Projectuitvoering			
<i>Resultaten en producten van de toepassing van de tool/techniek</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Een samenvatting van de groepsresultaten; • Onderzoeksdata; • Betrouwbare kennis over de voorkeuren van mensen met betrekking tot technologieën, risico's en kansen van en probleemoplossingen voor het specifieke onderzoeksthema; • De methode maakt rechtstreekse observatie van de reacties van de deelnemers tijdens de focusgroepsessie mogelijk, wat de tijdens de discussies verzamelde gegevens nog aanvult. 			
<i>Mate van betrokkenheid van stakeholders/publiek</i>	<input type="checkbox"/> Informeren <input checked="" type="checkbox"/> Raadplegen <input checked="" type="checkbox"/> Betrekken <input type="checkbox"/> Samenwerken <input type="checkbox"/> Empowerment			
<i>Geëngageerde stakeholders bij de toepassing van de tool/techniek</i>	Stakeholdertypologie	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden
	<i>Andere openbare dienst</i>	x	x	x
	<i>Openbare instellingen</i>	x	x	x

	<i>Non-profitorganisatie</i>	x	x	x
	<i>Vakbonden</i>	x	x	x
	<i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i>	x	x	x
	<i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i>	x	x	x
	<i>Specifieke doelgroep</i>		x	
	<i>Burger</i>		x	
	<i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i>	x	x	x
<i>Specifieke sterke punten</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Een meer interactieve omgeving en een betere ideeënstroom dan bij individuele gesprekken; ✓ Deze methode kan diepere inzichten opleveren over de attitudes, ideeën en voorkeuren van de deelnemers dan andere methoden, aangezien zij zowel directe observatie van de onmiddellijke reacties van de deelnemers als meer diepgaande discussies over het voorwerp van het onderzoek mogelijk maakt. 			
<i>Specifieke zwakke punten</i>	Door het kleine aantal deelnemers zijn de resultaten niet representatief voor de doelgroep.			
<i>Tijdschema voor het toepassen van de tool/techniek</i>	Sessies duren ongeveer 1,5 – 3 uur.			
<i>Vaardigheden die nodig zijn om de tool/techniek goed toe te passen</i>	Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair
	<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>			x
	<i>Faciliteringsvaardigheden</i>			x
	<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>		x	
	<i>Projectmanagementvaardigheid en</i>		x	
	<i>Andere vaardigheden</i>			

HACKATHON

<i>Beschrijving van de tool/techniek</i>	<p>Een "hackathon", (samenstelling van "hacking" + "marathon"), is een korte participatieactiviteit, waarbij mensen samenkomen om bepaalde problemen uit het echte leven (uitdagingen) op te lossen, in een vriendschappelijke en eerlijke wedstrijd. Deze tool biedt een ruimte en tijd voor deelnemers om verder te werken aan problemen en gelegenheid om te leren over specifieke onderwerpen (het onderwerp van de hack). Op trainingsseminaries / conferenties kan een hackathon een geweldige parallelle sessie zijn, vooral voor nieuwkomers en alle aanwezigen.</p> <p>"Hacking" is een creatieve probleemoplossing, waarbij de gevestigde gemeenschappelijke regels met een korte maar intensieve inspanning (2-3 dagen, nachten inbegrepen) worden overwonnen (innovatieproces). Het probleem kan minder/meer uitdagend zijn in relatie tot het doel van de innovatie en er hoeft niet noodzakelijk technologie bij betrokken te zijn (maar in de meeste gevallen is technologie een van de faciliterende factoren voor de deelnemers). De activiteit wordt over het algemeen uitgevoerd via de participatie, fysiek en/of virtueel, van veel vrij ervaren deelnemers ("hackers") die studenten, professionals, onderzoekers kunnen zijn.</p> <p>De hack is een gelegenheid voor kruisbestuiving, de deelnemers worden betrokken door een facilitator en een team van begeleiders en beoordeeld door een panel van deskundigen. Geïnteresseerde bezoekers zijn welkom op het evenement, om momentum te creëren rond de belangrijkste momenten van de wedstrijd.</p> <p>Het is van vitaal belang om de deelnemers te betrekken die enthousiast zijn om deel te nemen aan de hack. Het hangt van het specifieke onderzoeksdomein af, maar</p>
--	--

	diversiteit is belangrijk. Om een goede proof of concept (PoC) te ontwikkelen, is het belangrijk om ontwikkelaars, grafisch ontwerpers, interface- en utiliteits-ontwerpers, samen met deskundigen inzake de besproken materie in een collectieve inspanning te betrekken om anders te leren denken over de specifieke uitdaging / het specifieke probleem.			
<i>Doel van de toepassing van de tool/techniek</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Formulering van beleid <input checked="" type="checkbox"/> Projectidee <input checked="" type="checkbox"/> Programmaontwikkeling <input checked="" type="checkbox"/> Projectdefinitie <input type="checkbox"/> Programma-uitvoering <input type="checkbox"/> Projectuitvoering			
<i>Resultaten en producten van de toepassing van de tool/techniek</i>	Het is belangrijk om een doel voor de hackathon te formuleren. Het moet een uitdaging zijn, maar ook haalbaar in een inspanning van 2-3 dagen en/of langer. De hackathon is een zeer krachtige tool om nieuwe, ter beschikking gestelde middelen uitgebreid te testen, zoals nieuwe datasets die in open data zijn gepubliceerd of nieuwe software die door een specifiek project is vrijgegeven (bv. een openbaar softwareplatform dat innovatie mogelijk zou kunnen maken) of een vrij beschikbare bron die nog niet veel wordt gebruikt (bv. een chatbotontwikkelingskader), of hij kan gericht zijn op een heel wetenschappelijk actieterrein met veel potentieel (bv. gegevens, software en methoden die de klimaatverandering zouden kunnen aanpakken). Ook al zou de onderzochte beschikbare bron anders kunnen zijn, het doel van de hackathon is altijd het scheppen van de voorwaarden voor het creëren van een PoC (Proof of Concept) en van conceptuele oplossingen die voor iedereen beschikbaar zijn (de resultaten moeten dus zo mogelijk open-source zijn).			
<i>Mate van betrokkenheid van stakeholders/publiek</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informeren <input checked="" type="checkbox"/> Raadplegen <input type="checkbox"/> Betrekken <input type="checkbox"/> Samenwerken <input type="checkbox"/> Empowerment			
<i>Geëngageerde stakeholders bij de toepassing van de tool/techniek</i>	Stakeholdertypologie	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden
	<i>Andere openbare dienst</i>	x		x
	<i>Openbare instellingen</i>	x		x
	<i>Non-profitorganisatie</i>	x	x	x
	<i>Vakbonden</i>		x	x
	<i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i>	x		x
	<i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i>	x	x	x
	<i>Specifieke doelgroep</i>		x	x
	<i>Burger</i>		x	x
	<i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i>	x	x	x
<i>Specifieke sterke punten</i>	Dit soort evenementen heeft een driedelig doel: de betrokken gemeenschap versterken, nieuwkomers aantrekken en verwelkomen, en de deelnemers de gelegenheid bieden om iets nieuws te leren. Geschikt om momentum te genereren rond beschikbare innovatiemiddelen, voor de snelle ontwikkeling en reële demonstratie van diensten/productideeën.			
<i>Specifieke zwakke punten</i>	Een goede hackathon organiseren is duur: zalen, eten, drinken en prijzen zijn de minimale middelen die nodig zijn. Een professionele hackathon, voor ongeveer 50-60 deelnemers, kost in totaal ongeveer 10.000 €. De kosten kunnen geheel of gedeeltelijk door lokale partners en sponsors worden gedekt.			
<i>Tijdschema voor het toepassen van de tool/techniek</i>	De tool kan zowel fysiek worden georganiseerd, in 2-3 dagen voor maximaal 100 deelnemers, als virtueel om een groter aantal deelnemers en een andere geografische locatie te bereiken (hiervoor kan het nuttig zijn om ook een hackathon op meerdere locaties te organiseren waarbij meerdere steden tegelijk betrokken worden).			
<i>Vaardigheden die nodig zijn om de</i>	Vaardigheden	Geen	Basis	Intermediair Gevorderd

tool/techniek goed toe te passen	vereist			
	Vaardigheden i.v.m. het onderwerp			x
	Faciliteringsvaardigheden			x
	Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen			x
	Projectmanagementvaardigheden			x
	Andere vaardigheden			x

PARTICIPATIEF IMPACTBELEGGEN ('PARTICIPATORY IMPACT INVESTING')

<i>Beschrijving van de tool/techniek</i>	<p>Impactbeleggen is investeren in projecten en organisaties die zich inzetten voor positieve sociale of ecologische veranderingen en tegelijkertijd winst genereren. In de afgelopen tien jaar is deze vorm van beleggen aanzienlijk gegroeid. Parallel met deze groei is een aantal problemen aan het licht gekomen, zoals fondsen die valse beweringen doen over de voordelen van hun investeringen, en mensen die betrokken zijn bij de projecten waarin wordt geïnvesteerd en niets te zeggen hebben over het investeringsproces zelf.</p> <p>Participatief impactbeleggen biedt een potentiële oplossing voor deze uitdagingen, door gemeenschappen vanuit de projecten waarin wordt geïnvesteerd bij het investeringsproces te betrekken, en zo de macht uit handen van investeerders en fondsen te nemen.</p> <p>Participatief impactbeleggen is eerder een algemene dan een specifieke aanpak. Dit betekent dat het, afhankelijk van de context, een aantal tools en technieken kan gebruiken. Zo gebruikte het <i>Buen Vivir Fund</i> bijvoorbeeld een collaboratief ontwerpproces om de structuur en de processen van het fonds te ontwerpen. Tien basisorganisaties hebben samen met de investeerders een structuur voor het fonds ontworpen en deze basisorganisaties staan ook centraal in het bestuur en het dagelijks beheer van het fonds.</p> <p>Impactbeleggen moet methodologische inspiratie putten uit de mondiale ontwikkelingssector, waar participatieve methoden al een aantal jaren centraal staan. Benaderingen zoals participatief actieonderzoek en participatief leren en handelen kunnen worden toegepast op investeringsprocessen om diepgaande reflectie en leren te bevorderen in plaats van meer oppervlakkige vormen van betrokkenheid.</p>			
<i>Doel van de toepassing van de tool/techniek</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Formulering van beleid <input checked="" type="checkbox"/> Projectidee <input checked="" type="checkbox"/> Programmaontwikkeling <input checked="" type="checkbox"/> Projectdefinitie <input type="checkbox"/> Programma-uitvoering <input type="checkbox"/> Projectuitvoering			
<i>Resultaten en producten van de toepassing van de tool/techniek</i>	<p>Als beweging streeft impactbeleggen naar een brede gedragsverandering door de manier te veranderen waarop mensen het doel van geld en zaken in de samenleving zien.</p> <p>Een dergelijke verschuiving zal duidelijk maken hoe mensen economische keuzes maken, hoe bedrijven zaken doen, en hoe alle beleggers kansen evalueren en waarderen om rekening te houden met de impact. Kortom, de impactbeleggingsbeweging wil de lat hoger leggen voor de manier waarop investeringen de samenleving positief kunnen beïnvloeden.</p>			
<i>Mate van betrokkenheid van stakeholders/publiek</i>	<input type="checkbox"/> Informeren <input checked="" type="checkbox"/> Raadplegen <input checked="" type="checkbox"/> Betrekken <input type="checkbox"/> Samenwerken <input type="checkbox"/> Empowerment			
<i>Geëngageerde stakeholders bij de toepassing van de tool/techniek</i>	Stakeholdertypologie	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden
	<i>Andere openbare dienst</i>	x	x	x
	<i>Openbare instellingen</i>	x	x	x

	<i>Non-profitorganisatie</i>	x	x	x
	<i>Vakbonden</i>	x	x	x
	<i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i>	x	x	x
	<i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i>		x	x
	<i>Specifieke doelgroep</i>		x	x
	<i>Burger</i>		x	x
	<i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstituten)</i>	x	x	x
<i>Specifieke sterke punten</i>	In de voorbije jaren heeft de financiële sector zijn aandacht gericht op de mate waarin impactbeleggingen superieure rendementen kunnen halen, of in ieder geval inferieure rendementen kunnen vermijden, dit in vergelijking met traditionele investeringen waarbij geen rekening wordt gehouden met duurzaamheidsoverwegingen die verder gaan dan de onmiddellijke financiële prestaties en de bedrijfsstrategie om de toekomstige prestaties verder te verbeteren.			
<i>Specifieke zwakke punten</i>	De uitdagingen betreffen transparantie, consistentie, materialiteit en het vermogen van financiële consumenten om zowel de losse taxonomie als het verband met portefeuillesamenstelling, rendement en risico's te begrijpen. Dit is met name van belang wanneer beleggers verwachten dat zij impactbeleggingen kunnen aanwenden om zowel financieel rendement als maatschappelijke waarden op het gebied van milieu, maatschappij en goed bestuur te realiseren.			
<i>Tijdschema voor het toepassen van de tool/techniek</i>	Participatief impactbeleggen is een benadering van financiële investeringen die de nadruk legt op de sociale of milieu-impact van projecten waarin wordt geïnvesteerd, en op de betekenisvolle participatie en stem van de betrokken gemeenschappen.			
<i>Vaardigheden die nodig zijn om de tool/techniek goed toe te passen</i>	Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair
	<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>			x
	<i>Faciliteringsvaardigheden</i>		x	
	<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>			x
	<i>Projectmanagementvaardigheden</i>			
	<i>Andere vaardigheden</i>			x

INTERACTIEVE INTERNETTECHNIEK ('INTERNET INTERACTIVE TECHNIQUE')

<i>Beschrijving van de tool/techniek</i>	<p>Deelnemers bij uw programma betrekken is een van de sleutels om ervoor te zorgen dat ze het effectief begrijpen en het meeste halen uit wat ze doen. Een van de meest effectieve manieren om mensen meer betrokken te maken bij wat ze doen, is de activiteit interactief maken. Met interactieve online ervaringen hebben deelnemers geen andere optie dan zich in te zetten en een actieve rol te spelen. Hieronder beschrijven we vijf eenvoudige manieren om stakeholders te betrekken door uw activiteit interactiever te maken.</p> <p>Simulaties</p> <p>Simulaties maken gebruik van boeiende, tot nadenken stemmende verhalen die de aandacht van de deelnemers trekken. Beschouw simulaties als zeer relevante, tastbare, tot leven gebrachte case studies.</p> <p>Een goede simulatie begint met een probleem waarmee mensen zich kunnen identificeren. Als u bijvoorbeeld een verkoopteam traint en u wil dat zij hun onderhandelingsvaardigheden verbeteren, moet u een simulatie maken van een uitdagende onderhandeling met een moeilijk te overhalen klant.</p> <p>Zorg voor interactiviteit door er quizvragen in te verwerken, mogelijkheden om aanvullende content te verkennen via weblinks en downloads, of zelfs links naar</p>
--	--

	<p>discussieforums waar deelnemers hun gedachten kunnen delen.</p> <p>Quizen Wanneer je een korte quiz plaatst onder een stuk content of in een video, haal je mensen uit hun passieve trance. Quizen kunnen al dan niet gequoteerd worden maar werken altijd als "kenniscontrole". Ze kunnen ook worden gebruikt om te testen of deelnemers al iets weten over aankomende onderdelen of als "voorproefje" van aankomende content. Meerkeuze, waar/onwaar, volgorde, invuloefeningen, slepen en neerzetten, en vragen met een beoordelingsschaal zijn allemaal bruikbare manieren om quizen in interactieve internetactiviteiten op te nemen.</p> <p>Scenario's Scenario's bieden een risicovrije omgeving waar iedereen zijn vaardigheden kan oefenen. Net als simulaties presenteren zij een meeslepende situatie met realistische personages waarmee mensen zich kunnen identificeren en, uiteraard, kunnen interageren. De deelnemers kiezen een actie uit de beschikbare opties en het scenario ontvouwt zich op basis van die beslissing. En als hun keuze niet juist was, moeten ze uitzoeken hoe ze met de situatie kunnen omgaan en alsnog het gewenste resultaat kunnen bereiken. Scenario's testen uit hoe goed mensen content hebben geïnternaliseerd door hun vermogen te meten om in een ambigue situatie beslissingen te nemen. Juist daarom worden ze beschouwd als een van de beste manieren om kritisch denken te ontwikkelen.</p> <p>Storytelling en gamificatie Iedereen wil plezier hebben tijdens het werk. Uit een recent onderzoek van TalentLMS bleek zelfs dat 83% van de werknemers die een <i>gamified training</i> hebben gevolgd zich gemotiveerder voelt. De combinatie van gamificatie en eLearning is een populaire keuze onder interactieve eLearning-voorbeelden omdat ze het leren in een leuke verpakking wikkelen. Gaming zou een natuurlijke uitbreiding kunnen zijn van simulaties en vertakkingsscenario's. Maar wat ze anders maakt, is dat ze mensen belonen met badges en punten om ze nog meer te motiveren, en een competitief element bieden via leaderboards. Games kunnen ook andere vormen aannemen, afhankelijk van de content en de context. Ze kunnen een bestaande structuur gebruiken die geïnspireerd is op echte tv-spelshows, zoals Jeopardy, of gewoon basisvideospelletjes kopiëren, zoals Minesweeper.</p> <p>Microlearning Microlearning houdt in dat er echt korte stukjes content worden gecreëerd, waarvoor deelnemers niet langer dan drie minuten nodig hebben om ze te voltooien. Op die manier wordt onderweg (en mobiel) leren toegankelijker, en kunnen uw cursisten hun cursussen zelfs tijdens het woon-werkverkeer of in de rij bij de bank volgen. Uit een recent onderzoek is gebleken dat werknemers zonder bureau de voorkeur geven aan korte opleidingssessies boven lange, eenmalige opleidingen. Microlearning maakt ook korte metten met raakvlakken en ingewikkelde allegorieën, en de eenvoud ervan is een ware zegen voor de aandachtspanne van uw studenten. Iedereen kan immers drie minuten geconcentreerd blijven.</p>
<p><i>Doel van de toepassing van de tool/techniek</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Formulering van beleid <input checked="" type="checkbox"/> Projectidee <input checked="" type="checkbox"/> Programmaontwikkeling <input checked="" type="checkbox"/> Projectdefinitie <input checked="" type="checkbox"/> Programma-uitvoering <input checked="" type="checkbox"/> Projectuitvoering
<p><i>Resultaten en producten van de toepassing van de tool/techniek</i></p>	<p>Met augmented en virtual reality, interactieve presentaties en een overvloed aan innovatieve technologieën zijn de verwachtingen over het gebruik van digitale participatietechnieken vandaag hooggespannen. Gelukkig werken de meeste makers van tools met functies die interactiviteit ondersteunen. En gelukkig is het implementeren van een interactief online programma veel overzichtelijker geworden.</p>
<p><i>Mate van betrokkenheid van stakeholders/publiek</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Informeren <input checked="" type="checkbox"/> Raadplegen <input checked="" type="checkbox"/> Betrekken <input checked="" type="checkbox"/> Samenwerken

	<input type="checkbox"/> Empowerment				
<i>Geëngageerde stakeholders bij de toepassing van de tool/techniek</i>	Stakeholdertypologie	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden	
	<i>Andere openbare dienst</i>	x			x
	<i>Openbare instellingen</i>	x			x
	<i>Non-profitorganisatie</i>	x			x
	<i>Vakbonden</i>		x		
	<i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i>		x		
	<i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i>	x			x
	<i>Specifieke doelgroep</i>			x	
	<i>Burger</i>			x	
<i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i>			x		
<i>Specifieke sterke punten</i>	<p>Feedback delen. Elke kans die mensen hebben om feedback achter te laten is een geweldige kans voor interactie. Hoe wij reageren op deze feedback kan ook andere voordelen hebben om programma's te stroomlijnen en relevanter te maken.</p> <p>Laat de mensen hun pad kiezen. Door de keuze te geven waar te starten binnen een selectie van onderwerpen en units, kunnen mensen direct relevante content uitzoeken en betrokken raken bij het programma. Ze kunnen indien nodig met aanbevelingen of enkele verplichte units naar het juiste pad worden geleid, maar hen de volgorde laten kiezen waarin zij onderwerpen bespreken, geeft de deelnemer meer macht en betrokkenheid.</p> <p>Maak het sociaal. Sociale functies zoals het delen van en commentaar geven op content maken deel uit van de manier waarop de meesten van ons gewend zijn te communiceren. In combinatie met gamificatie maakt dit elk programma interactiever. Het is ook erg leuk voor de deelnemers.</p> <p>Nodig de deelnemers uit om bij te dragen. De deelnemers hun kennis laten inbrengen door tools te creëren of door online groepsstudiesessies te organiseren is een andere manier om hen mondiger te maken. Een op taken gebaseerde activiteit kan voor de deelnemers een echt, relevant resultaat opleveren dat vervolgens kan worden gedeeld met andere deelnemers die nog vroeger in het participatieproces zitten en hen zo te inspireren en te helpen bij hun studie.</p> <p>Moedig evaluatie door collega's aan. Een klassieke klassikale techniek die online uitstekend werkt. Deelnemers in staat stellen elkaars werk te beoordelen versterkt hun inzicht in wat ze doen en stimuleert een cultuur van delen die waardevol kan zijn voor de verspreiding van beste praktijken.</p>				
<i>Specifieke zwakke punten</i>					
<i>Tijdschema voor het toepassen van de tool/techniek</i>	De techniek zou stap voor stap de formulering en ontwikkeling van het programma kunnen volgen.				
<i>Vaardigheden die nodig zijn om de tool/techniek goed toe te passen</i>	Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair	Gevorderd
	<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>				x
	<i>Faciliteringsvaardigheden</i>			x	
	<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>			x	
	<i>Projectmanagementvaardigheden</i>			x	
<i>Andere vaardigheden</i>					

INTERVIEW

<p><i>Beschrijving van de tool/techniek</i></p>	<p>Interviews worden gebruikt om de meningen, ervaringen, overtuigingen en motivaties van individuen over specifieke zaken te verkennen. Aangenomen wordt dat interviews als kwalitatieve methode een diepgaander inzicht in een bepaald onderwerp verschaffen dan louter kwantitatieve methoden (bijvoorbeeld vragenlijsten). Interviews zijn daarom het meest geschikt wanneer: i) weinig bekend is over het onderzochte fenomeen; en ii) gedetailleerde inzichten van individuele deelnemers vereist zijn. Bovendien zijn ze geschikt voor het verkennen van gevoelige onderwerpen, waarover de deelnemers liever niet praten in een groepsomgeving.</p> <p>Er zijn 3 fundamentele soorten interviews, met name:</p> <ol style="list-style-type: none"> Gestructureerde interviews – er wordt een lijst met vooraf bepaalde vragen gesteld. Er is weinig of geen variatie in de vragen. Er is geen ruimte voor vervolgvragen op de antwoorden. Dit type interview is snel en gemakkelijk uit te voeren. Het is echter moeilijk om via gestructureerde interviews diepgaande antwoorden te verzamelen. Semigestructureerd – het interview bestaat uit verschillende kernvragen die de te onderzoeken gebieden helpen afbakenen, maar die de interviewer of de geïnterviewde persoon ook de mogelijkheid bieden om af te wijken van de lijst met vooraf bepaalde vragen om een idee of antwoord meer in detail te onderzoeken. Dit laat toe om een onderwerp verder uit te werken. Ongestructureerd – dit interview begint gewoonlijk met een open vraag en ontwikkelt zich dan volgens het gegeven antwoord. Dit soort interviews kan moeilijk aan te sturen zijn en is ook moeilijker voor de geïnterviewde persoon omdat het ontbreken van vooraf bepaalde interviewvragen weinig aanwijzingen geeft over wat er besproken moet worden, wat veel deelnemers verwarrend en nutteloos vinden. Aangezien ongestructureerde interviews echter het meest verkennende type zijn, kunnen zij de beste optie blijken wanneer "diepgang" nodig is. 																																							
<p><i>Doel van de toepassing van de tool/techniek</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Formulering van beleid <input checked="" type="checkbox"/> Projectidee <input checked="" type="checkbox"/> Programmaontwikkeling <input checked="" type="checkbox"/> Projectdefinitie <input checked="" type="checkbox"/> Programma-uitvoering <input type="checkbox"/> Projectuitvoering</p>																																							
<p><i>Resultaten en producten van de toepassing van de tool/techniek</i></p>	<p>✓ Transcripties (als basis voor een inhoudsanalyse en verdere conclusies); ✓ "Veldnotities" tijdens en onmiddellijk na elk interview over observaties, gedachten en ideeën over het interview, aangezien dit kan helpen bij het analyseren van de gegevens; ✓ De interviewer kan inzicht krijgen in de ideeën van individuele personen over een onderwerp. Dit inzicht kan afhankelijk van het type interview meer of minder diepgaand zijn.</p>																																							
<p><i>Mate van betrokkenheid van stakeholders/publiek</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Informeren <input checked="" type="checkbox"/> Raadplegen <input type="checkbox"/> Betrekken <input type="checkbox"/> Samenwerken <input type="checkbox"/> Empowerment</p>																																							
<p><i>Geëngageerde stakeholders bij de toepassing van de tool/techniek</i></p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Stakeholdertypologie</th> <th>Organisator</th> <th>Directe deelnemer</th> <th>Begunstigden</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Andere openbare dienst</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Openbare instellingen</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Non-profitorganisatie</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Vakbonden</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Specifieke doelgroep</td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Burger</td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table>	Stakeholdertypologie	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden	Andere openbare dienst	x	x	x	Openbare instellingen	x	x	x	Non-profitorganisatie	x	x	x	Vakbonden	x	x	x	Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers	x	x	x	Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)	x	x	x	Specifieke doelgroep		x	x	Burger		x	x			
Stakeholdertypologie	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden																																					
Andere openbare dienst	x	x	x																																					
Openbare instellingen	x	x	x																																					
Non-profitorganisatie	x	x	x																																					
Vakbonden	x	x	x																																					
Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers	x	x	x																																					
Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)	x	x	x																																					
Specifieke doelgroep		x	x																																					
Burger		x	x																																					

	<i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i>	x	x	x																											
<i>Specifieke sterke punten</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nuttig om gedetailleerde informatie te verkrijgen over persoonlijke gevoelens, percepties en meningen; ✓ Er kunnen meer gedetailleerde vragen worden gesteld; ✓ Hoog responspercentage; ✓ Onduidelijkheden kunnen worden opgehelderd en onvolledige antwoorden kunnen worden opgevolgd; ✓ De geïnterviewde personen worden niet beïnvloed door anderen in de groep. 																														
<i>Specifieke zwakke punten</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Persoonlijke interviews kunnen tijdrovend en duur zijn. Indien de beschikbare middelen beperkt zijn, kunnen in plaats daarvan telefonische/skype-interviews worden georganiseerd; ✓ Verschillende interviewers kunnen interviews op verschillende manieren begrijpen en transcriberen. 																														
<i>Tijdschema voor het toepassen van de tool/techniek</i>	Er moet tijd worden uitgetrokken voor de voorbereiding van vragen voor gestructureerde of semigestructureerde interviews. De voorbereidingstijd kan sterk variëren, afhankelijk van de complexiteit van het onderwerp en het expertiseniveau van de interviewer. Ook de lengte van een interview varieert. Een interview neemt doorgaans 30 minuten tot 2 uur in beslag. De duur van het interview hangt af van de complexiteit van het onderwerp, van de complexiteit en het aantal gestelde vragen, van de specifieke omstandigheden. Persoonlijke interviews duren doorgaans langer dan telefonische/skype-interviews. Na het interview moet tijd worden uitgetrokken voor de transcriptie van het interview en de analyse van de resultaten.																														
<i>Vaardigheden die nodig zijn om de tool/techniek goed toe te passen</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Vaardigheden</th> <th>Geen vereist</th> <th>Basis</th> <th>Intermediair</th> <th>Gevorderd</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Faciliteringsvaardigheden</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Projectmanagementvaardigheden</i></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Andere vaardigheden</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair	Gevorderd	<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>				x	<i>Faciliteringsvaardigheden</i>				x	<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>		x			<i>Projectmanagementvaardigheden</i>		x			<i>Andere vaardigheden</i>				
Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair	Gevorderd																											
<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>				x																											
<i>Faciliteringsvaardigheden</i>				x																											
<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>		x																													
<i>Projectmanagementvaardigheden</i>		x																													
<i>Andere vaardigheden</i>																															

LEGO SERIOUS PLAY

<i>Beschrijving van de tool/techniek</i>	<p>LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) is een gefaciliteerde workshop waarbij deelnemers reageren op opdrachten door symbolische en metaforische modellen te bouwen met LEGO-blokken en deze te presenteren aan de andere deelnemers.</p> <p>LSP werd eind jaren negentig van de vorige eeuw uitgevonden op verzoek van LEGO Company zelf, die nieuwe manieren wilde vinden om haar eigen strategie te ontwikkelen. Dankzij de bijdrage van Johann Roos en Bart Victor en – later – ook van Robert Rasmussen ging LSP in 2002 officieel van start. Aanvankelijk bestond LSP uit twee standaardtoepassingen: Real Time Identity en Real Time Strategy. In 2010 werden de basisprincipes en de filosofie van LSP open source gemaakt, en werden nieuwe toepassingen gecreëerd, zoals URL – ‘User Requirements with LEGO’.</p> <p>LSP bouwt voort op een reeks basiswaarden, die als volgt kunnen worden samengevat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het antwoord zit in het systeem. - Iedereen moet zijn/haar beschouwingen uiten. - Er is niet één correct antwoord. <p>Het LSP-kernproces is gebaseerd op vier essentiële stappen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ De facilitator geeft een uitdaging op. ✓ De deelnemers bouwen hun antwoorden met behulp van LEGO-blokken. ✓ De deelnemers delen hun antwoorden met andere deelnemers. ✓ De deelnemers denken na over wat ze hebben gezien en gehoord. <p>Het LSP-concept is gebaseerd op enkele belangrijke theorieën: het belang van spel als een manier om te leren door verkenning en het vertellen van verhalen;</p>
--	--

	<p>constructionisme; de hand-geest verbinding als een nieuwe weg voor creatief en expressief denken; en de rol van de verschillende soorten verbeelding.</p> <p>LSP-facilitatoren hebben gemeenschappen opgericht: de belangrijkste zijn Serious Play Pro (http://seriousplaypro.com) en Strategic Play Room (www.strategicplayroom.com); in de sociale media zijn ook andere communities of groepen te vinden die verband houden met LSP, met name de groepen op LinkedIn lijken bijzonder actief te zijn.</p> <p>De wetenschappelijke literatuur over LSP kan worden onderverdeeld in twee hoofdcategorieën:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Publicaties gericht op de theorieën en concepten achter LSP (bv. constructionisme, spel, verbeelding, hand-geest verbinding, enz.) en op de methodologie zelf (bv.: beginselen, geschiedenis, doelstellingen, enz.). Deze categorie omvat veel publicaties van de uitvinders van de methodologie en een aantal publicaties van andere auteurs die zich richten op specifieke aspecten van LSP. - Publicaties met concrete toepassingen van LSP (voorbeelden, praktijkcases, onderzoeksresultaten, ...). De cases in deze publicaties bestrijken een breed scala aan onderwerpen in verschillende sectoren, waaronder strategieontwikkeling, bedrijfsidentiteit, culturele integratie, opleiding, verbetering van dienstverlening, productontwikkeling, gebruikersvereisten voor online toepassingen, enzovoort. <p>Er zijn drie standaard toepassingen van de LEGO SERIOUS PLAY-methode: 1) Real Time Identity for You, deze stelt zich tot doel dat de deelnemers zichzelf en hun collega's beter leren begrijpen; 2) Real Time Strategy for the Team, deze stelt zich tot doel om het volledige potentieel van een team snel, effectief en diepgaand te ontsluiten; en 3) Real Time Strategy for the Enterprise, een proces om voortdurend nieuwe strategieën te ontwikkelen in een onvoorspelbare wereld. Tot 2009 waren Real Time Identity en Real Time Strategy de enige mogelijke toepassingen van de LSP-methode. Na de verschuiving naar het community-aangestuurde businessmodel werden de basisprincipes en de filosofie van LSP echter open source gemaakt en werd LSP meer gezien als een taal dan als een vooraf gedefinieerde methodologie (Kristiansen, Hansen & Nielsen, 2009). De drie standaardtoepassingen bestaan nog steeds, maar het staat facilitatoren nu vrij om workshops naar eigen behoefte te ontwerpen.</p> <p>De zeven applicatietechnieken (AT) zijn:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Individuele modellen bouwen 2. Gedeelde modellen bouwen 3. Een landschap creëren 4. Connecties tot stand brengen 5. Een systeem bouwen 6. 'Playing Emergence and Decisions' (Simulatie van gevolgen van beslissingen door middel van scenario's) 7. Eenvoudige leidende beginselen extraheren
<p><i>Doel van de toepassing van de tool/techniek</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Formulering van beleid <input checked="" type="checkbox"/> Projectidee <input checked="" type="checkbox"/> Programmaontwikkeling <input checked="" type="checkbox"/> Projectdefinitie <input type="checkbox"/> Programma-uitvoering <input type="checkbox"/> Projectuitvoering
<p><i>Resultaten en producten van de toepassing van de tool/techniek</i></p>	<p>Het idee achter LSP is dat het gebruik van de handen om 3D-modellen te bouwen op basis van de bouwstenen kennis, ideeën en gevoelens "een nieuwe weg opent voor vrij, creatief en expressief denken".</p> <p>Constructies worden metaforen, ze analyseren problemen en bieden oplossingen. De deelnemers beginnen met het bouwen van 3D-modellen om tot gedeelde en werkbare kennis te komen. Door zijn aanpasbaarheid kan LSP worden ingevoerd in de context van werkgroepen om gezamenlijke, aanvaardbare oplossingen te vinden en complexe uitdagingen en scenario's aan te pakken. De LSP-methode stelt de deelnemers in staat om onder leiding van een gekwalificeerde facilitator de werkelijkheid te beschrijven door middel van verhalen, wat leidt tot het creëren van oplossingen en tot de omzetting van individuele kennis in collectief kapitaal. LSP maakt het mogelijk om binnen een organisatie een echte dialoog tot stand te brengen via de stem die de bouwblokken aan iedereen geven. LSP is ontworpen als een gloednieuw systeem en een nieuwe methodologie waarmee innovatie bevordert en de prestaties van een organisatie versterkt kunnen worden.</p>

	<p>LSP wordt gebruikt om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • concrete, gedeelde en uitvoerbare operationele oplossingen te definiëren; • 'bewuste verbeelding' te gebruiken om antwoorden en oplossingen te vinden; • individuen en project-/werkgroepen volledig op één lijn te brengen op het vlak van waarden, cultuur en doelstellingen van de organisatie; • waarde te geven aan de ervaring van alle deelnemers en die met iedereen te delen; • gezamenlijke leerervaringen voor gezamenlijke oplossingen te creëren en te ondersteunen, en om een omgeving te creëren die geschikt is om te delen; • de complexiteit van de referentiecontext in relatie tot de eigen rol, de werkgroep en de organisatie te leren begrijpen. 				
<i>Mate van betrokkenheid van stakeholders/publiek</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informeren <input checked="" type="checkbox"/> Raadplegen <input type="checkbox"/> Betrekken <input type="checkbox"/> Samenwerken <input type="checkbox"/> Empowerment				
<i>Geëngageerde stakeholders bij de toepassing van de tool/techniek</i>	Stakeholdertypologie	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden	
	<i>Andere openbare dienst</i>	x	x	x	
	<i>Openbare instellingen</i>	x	x	x	
	<i>Non-profitorganisatie</i>	x	x	x	
	<i>Vakbonden</i>	x	x	x	
	<i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i>	x	x	x	
	<i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i>	x	x	x	
	<i>Specifieke doelgroep</i>				
	<i>Burger</i>		x	x	
	<i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i>	x	x	x	
<i>Specifieke sterke punten</i>	Volgens Papert gaat het construeren van dingen hand in hand met het construeren van kennis en versterken ze elkaar: "Wanneer mensen dingen in de wereld construeren, construeren ze tegelijkertijd theorieën en kennis in hun hoofd." Hiermee kunnen rijke organisatiebeelden fysiek opgebouwd (gebruik van kinesthetische/haptische informatie), gezien en gevisualiseerd (gebruik van visuele informatie) en verbaal verrijkt en geëvalueerd (gebruik van narratieve informatie) worden". Het moedigt actieve deelname aan, stimuleert kritische reflectie en dialoog, enz.				
<i>Specifieke zwakke punten</i>	De uitvoering van LSP zou lang kunnen duren. Een ander zwak punt is het feit dat niet alle concepten en ideeën kunnen worden gevisualiseerd met behulp van legoblokken.				
<i>Tijdschema voor het toepassen van de tool/techniek</i>	Een LSP-workshop duurt gewoonlijk een halve dag tot een paar dagen. De duur kan variëren afhankelijk van het aantal deelnemers: een sessie met een groep van 8 personen kan 4 uur duren, maar als de groep talrijk is, kan het minstens 8 uur duren om tot concrete en bevredigende oplossingen te komen.				
<i>Vaardigheden die nodig zijn om de tool/techniek goed toe te passen</i>	Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair	Gevorderd
	<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>		x		
	<i>Faciliteringsvaardigheden</i>			x	
	<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>			x	
	<i>Projectmanagementvaardigheid en</i>		x		
	<i>Andere vaardigheden</i>				

LIVING LAB (PROEFTUIN)

<p><i>Beschrijving van de tool/techniek</i></p>	<p>Een Living Lab is:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Een ruimte voor het ontwerpen en valideren van projecten voor technologische, sociale en/of culturele innovatie 2. Een soort structuur voor onderzoek, ontwikkeling en innovatie (O&O&i). 3. Een rechtspersoon die het mogelijk maakt om op één niveau samen te werken met stakeholders uit de openbare en particuliere sector en met burgers (PPPP – People-Public-Private-Partnership). 4. Een participatiemethodologie die gebaseerd is op actieve samenwerking tussen de verschillende actoren van een systeem. 5. Een set van fundamenteel kwalitatieve onderzoekstechnieken. <p>Living Labs zijn een soort ruimte die ontstaan vanuit de informatiemaatschappij. Ze zijn oorspronkelijk ontstaan vanuit de noodzaak om na te denken over hoe technologische innovaties kunnen worden aangepast aan mensen en aan de samenleving. Al snel werden ze echter ook gebruikt om innovatieprojecten te coördineren, van het verzamelen en genereren van ideeën tot de manifestatie ervan in de vorm van nieuwe producten en diensten, die vervolgens op de markt of in de samenleving werden geïntroduceerd. Een Living Lab verzamelt informatie, genereert en valideert ideeën, concepten en ontwerpen en innoveert. Het is een tool om innovatieprocessen van begin tot eind te begeleiden. Dit vermogen tot holistische ondersteuning en opvolging is fundamenteel voor Living Labs.</p> <p>Als een soort laboratorium hebben Living Labs een bijzonder kenmerk: ze worden opgezet om ideeën, concepten en/of prototypes van nieuwe producten en diensten te documenteren, te genereren en ermee te experimenteren. Zij doen dit in reële situaties met echte mensen die prototypes of nieuwe versies van producten en/of diensten gebruiken voordat zij formeel op de markt of in de samenleving worden geïntroduceerd. Met dit uitgangspunt zijn Living Labs geen gesloten wetenschappelijke laboratoria waar onderzoekers onder gecontroleerde omstandigheden experimenten uitvoeren, maar veeleer open en flexibele laboratoria waar gebruikers, ontwerpers, onderzoekers, ontwikkelaars, ondernemers, verenigingen, overheden, academici, enz. samenkomen en samenwerken om innovatieprojecten een boost te geven.</p> <p>Living Labs zijn hierdoor verbonden met:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek naar gebruikerservaringen • Bruikbaarheidsonderzoek (om producten en diensten gebruiksvriendelijker te maken) • Informatietechnologie (democratisering van de toegang tot en het gebruik van nieuwe technologieën) • Creativiteit (ideeën genereren, ontwerpen en prototypes maken en valideren), en • Innovatie in al haar soorten (technologisch, sociale en/of culturele), in al haar vormen (innovatie in producten/diensten, in processen, in organisaties, in bedrijfsmodellen of in de wijze waarop producten/diensten op de markt worden gebracht) of in al haar gradaties (incrementele, radicale of ontwrichtende innovatie). <p>De LEADERS-aanpak is een goed voorbeeld van deze Living Labs. Deze werd oorspronkelijk ontwikkeld in het "Alcotra Innovation Regional Strategic Project", met als doel om in diverse thematische sectoren aan weerszijden van de Franse en Italiaanse Alpen grensoverschrijdende Living Labs tot stand te brengen. Kenmerken van de aanpak van Living Labs: gebruikers snel dicht bij het co-creatieproces brengen, de innovatiekloof tussen technologische ontwikkeling en het gebruik van nieuwe producten en diensten overbruggen, een tijdige beoordeling van de sociaal-economische gevolgen van nieuwe technologische oplossingen mogelijk maken. De aanpak bestaat uit drie hoofdassen: analyse van het bestaande regionale beleidskader, identificatie van de meest geschikte ICT-platformen en -diensten die via pilootprojecten getest worden, ontwikkeling van multi-level bestuursmodellen voor een permanente netwerkstructuur.</p> <p>De LEADER-methode doorloopt 7 stappen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lokalisatie en identificatie van stakeholders 2. Opzetten van een Living Lab in de vorm van een PPS (publiek-private samenwerking) 3. Beoordeling van de relevantie van "grensoverschrijdende" kwesties 4. Opzetten van een ICT-infrastructuur 5. Opzetten van een lokale en/of "grensoverschrijdende" PPPP-community (PPP +
---	--

	People (mensen) 6. Uitvoeren van één of meerdere door gebruikers aangestuurde, open pilootprojecten op het vlak van innovatie 7. Samenvatting en evaluatie van de resultaten. De Living Lab-methodologie ondersteunt de samenwerking tussen bedrijven, burgers en overheid, en is gebaseerd op het bestaande territoriale kapitaal (mensen, kennis, middelen), om in hun lokale omgeving een bottom-up ecosysteem van Living Labs te creëren en het innovatiepotentieel op regionaal niveau te vergroten.			
<i>Doel van de toepassing van de tool/techniek</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Formulering van beleid <input checked="" type="checkbox"/> Projectidee <input checked="" type="checkbox"/> Programmaontwikkeling <input checked="" type="checkbox"/> Projectdefinitie <input checked="" type="checkbox"/> Programma-uitvoering <input type="checkbox"/> Projectuitvoering			
<i>Resultaten en producten van de toepassing van de tool/techniek</i>	Co-creatie: technologie-push en applicatie-pull samenbrengen (d.w.z. crowdsourcing, crowdcasting) in een diversiteit van visies, beperkingen en kennisdeling die de ideevorming van nieuwe scenario's, concepten en gerelateerde artefacten ondersteunt. Verkenning: alle stakeholders, met name gebruikersgemeenschappen, in een vroeger stadium van het co-creatieproces betrekken om opkomende scenario's, gebruikswijzen en gedragingen te ontdekken door middel van live scenario's in reële of virtuele omgevingen (bv. virtual reality, augmented reality, gemengde realiteit). Experimenteren: het juiste niveau van technologische artefacten implementeren om live scenario's met een groot aantal gebruikers te ervaren terwijl gegevens worden verzameld die tijdens de evaluatieactiviteit in hun context zullen worden geanalyseerd. Evaluatie: nieuwe ideeën en innovatieve concepten alsook daarmee verband houdende technologische artefacten in reële situaties beoordelen aan de hand van verschillende dimensies zoals sociaal-ergonomische, sociaal-cognitieve en sociaal-economische aspecten; het potentieel van een virale toepassing van nieuwe concepten en daarmee verband houdende technologische artefacten verkennen door een confrontatie met de waardemodellen van de gebruikers.			
<i>Mate van betrokkenheid van stakeholders/publiek</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informeren <input checked="" type="checkbox"/> Raadplegen <input checked="" type="checkbox"/> Betrekken <input checked="" type="checkbox"/> Samenwerken <input type="checkbox"/> Empowerment			
<i>Geëngageerde stakeholders bij de toepassing van de tool/techniek</i>	Stakeholdertypologie	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden
	<i>Andere openbare dienst</i>	x	x	x
	<i>Openbare instellingen</i>	x	x	x
	<i>Non-profitorganisatie</i>		x	x
	<i>Vakbonden</i>		x	x
	<i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i>	x	x	x
	<i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i>		x	x
	<i>Specifieke doelgroep</i>		x	x
	<i>Burger</i>		x	x
	<i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i>	x	x	x
<i>Specifieke sterke punten</i>	Een Living Lab is een praktische aanpak voor de implementatie van open en door gebruikers aangestuurde innovatie, waarbij ideeën en prototypes van gebruikers voor verdere ontwikkeling ter beschikking worden gesteld van een industrieel partnerschap. Een Living Lab vergemakkelijkt synergieën tussen verschillende soorten gebruikers en softwareleveranciers om nieuwe producten en diensten te creëren die de ontwikkeling van nieuwe bedrijven ondersteunen en de levenskwaliteit van gebruikersgemeenschappen op peil houden. De open aanpak van een Living Lab vergemakkelijkt samenwerkingsprocessen en			

	bevordert de overdracht van technologie vanuit onderzoekslaboratoria naar bedrijven door de deelname van gebruikers die innovatieve toepassingen voor bestaande oplossingen identificeren.				
<i>Specifieke zwakke punten</i>	Er is geen wijdverbreid begrip van het concept van een Living Lab, waardoor het moeilijk is benchmarkinginitiatieven op onderzoeks- en praktijkniveau uit te voeren. Het is ook moeilijk om de langetermijnwaarde van een Living Lab voor bedrijven, gebruikersgemeenschappen en vakgebieden aan te tonen. De organisatie, uitvoering en opvolging van een Living Lab kan teveel tijd vergen.				
<i>Tijdschema voor het toepassen van de tool/techniek</i>	Een goed tijdsbeheer is van fundamenteel belang voor een Living Lab. De budgetten zijn over het algemeen krap en daarom is een zo strak mogelijk tijdsbeheer aanbevolen. Als algemene regel zal altijd een multi-lineaire planning nodig zijn, d.w.z. dat verschillende dingen tegelijk uitgevoerd moeten worden en dat men moet proberen om onvoorziene gebeurtenissen in de geplande fasen in te bouwen. Aangezien het om relaties tussen mensen en instellingen gaat, treden er doorgaans vertragingen op. Het werk moet dus worden georganiseerd met het voortdurende besef dat er tijd moet worden gewonnen omdat er onvoorziene omstandigheden zullen optreden wanneer die het minst worden verwacht.				
<i>Vaardigheden die nodig zijn om de tool/techniek goed toe te passen</i>	Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair	Gevorderd
	<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>				x
	<i>Faciliteringsvaardigheden</i>				x
	<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>				x
	<i>Projectmanagementvaardigheid en</i>				x
	<i>Andere vaardigheden</i>				x

OPEN SPACE-TECHNOLOGIE (OPEN-RUIMTETECHNOLOGIE)

<i>Beschrijving van de tool/techniek</i>	<p>Open Space-Technology (OST) steunt sterk op zelforganisatie van de groep deelnemers. Het is een doelgerichte aanpak, gericht op een specifiek en belangrijk doel of een specifieke en belangrijke taak – maar beginnend zonder formele agenda, buiten het algemene doel of thema.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alle deelnemers zitten in een cirkel. In het midden liggen post-it-briefjes, indexkaarten en potloden. 2. De facilitator geeft een overzicht van het proces en legt uit hoe het werkt. 3. De facilitator nodigt mensen die bezorgd zijn om iets uit om in de kring te komen, het probleem op een post-it- of indexkaart te schrijven en het aan de groep bekend te maken. Deze mensen zijn "gastheren" of "convocatoren". 4. De gastheren brengen hun briefje op de muur aan en kiezen een tijd en een plaats om samen te komen. Dit proces gaat door totdat er geen agendapunten meer zijn. 5. De deelnemers groeperen en prioriteren de agendapunten op de muur. Na de marktplaats valt de groep uiteen en begeeft zich naar de agendamuur, die inmiddels vol hangt met verschillende sessies. De deelnemers noteren het tijdstip en de plaats van de sessies waaraan zij willen deelnemen. Tijdens de sessies maakt de gastheer aantekeningen en capteert hij/zij de belangrijke punten van de sessie. Aan het einde van elke sessie worden de aantekeningen op een gedeelde nieuwmuur aangebracht. <p>Vervolgens sluiten de deelnemers de open space-meeting af met een afsluitende kring waar mensen worden uitgenodigd om opmerkingen, inzichten en engagementen te delen die uit het proces voortvloeien.</p> <p>Open Space werkt volgens vier principes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Wie er ook komt, het zijn de juiste mensen 7. Wat er ook gebeurt, het is het enige dat had kunnen gebeuren 8. Wanneer iets begint, is het de juiste tijd 9. Als het voorbij is, is het voorbij. <p>Wanneer er niets zinnigs meer te bespreken valt, is het beter de workshop af te sluiten en aan een andere deel te nemen of een pauze in te lassen in plaats van vast</p>
--	--

	te houden aan de geplande 90 minuten. Dit leidt tot de "Wet van twee voeten", die zegt dat je binnen een lopende sessie van workshop mag wisselen of je mag afzonderen voor een intensievere discussie in een kleinere groep of zelfs een pauze kan nemen. Als een deelnemer het gevoel heeft dat hij of zij niet in staat is iets te leren van of bij te dragen aan de discussie, of dat de discussie een richting uitgaat die hem of haar niet interesseert, moet hij of zij geen tijd verspillen en kan hij of zij de workshop verlaten en naar een andere gaan die hij of zij interessanter vindt.																																								
<i>Doel van de toepassing van de tool/techniek</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Formulering van beleid <input checked="" type="checkbox"/> Projectidee <input checked="" type="checkbox"/> Programmaontwikkeling <input checked="" type="checkbox"/> Projectdefinitie <input checked="" type="checkbox"/> Programma-uitvoering <input checked="" type="checkbox"/> Projectuitvoering																																								
<i>Resultaten en producten van de toepassing van de tool/techniek</i>	Met groepen van 5 tot 1000+ mensen – in het kader van eendaagse workshops, driedaagse conferenties of de gewone wekelijkse personeelsvergadering – is het gemeenschappelijke resultaat een krachtige, effectieve verbinding en versterking van wat er al gebeurt in de organisatie: planning en actie, leren en doen, passie en verantwoordelijkheid, participatie en prestatie.																																								
<i>Mate van betrokkenheid van stakeholders/publiek</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informeren <input checked="" type="checkbox"/> Raadplegen <input checked="" type="checkbox"/> Betrekken <input checked="" type="checkbox"/> Samenwerken <input type="checkbox"/> Empowerment																																								
<i>Geëngageerde stakeholders bij de toepassing van de tool/techniek</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Stakeholdertypologie</th> <th>Organisator</th> <th>Directe deelnemer</th> <th>Begunstigden</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Andere openbare dienst</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Openbare instellingen</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Non-profitorganisatie</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Vakbonden</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Specifieke doelgroep</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Burger</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table>	Stakeholdertypologie	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden	<i>Andere openbare dienst</i>	x	x	x	<i>Openbare instellingen</i>	x	x	x	<i>Non-profitorganisatie</i>	x	x	x	<i>Vakbonden</i>	x	x	x	<i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i>	x	x	x	<i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i>		x	x	<i>Specifieke doelgroep</i>		x	x	<i>Burger</i>				<i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i>	x	x	x
Stakeholdertypologie	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden																																						
<i>Andere openbare dienst</i>	x	x	x																																						
<i>Openbare instellingen</i>	x	x	x																																						
<i>Non-profitorganisatie</i>	x	x	x																																						
<i>Vakbonden</i>	x	x	x																																						
<i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i>	x	x	x																																						
<i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i>		x	x																																						
<i>Specifieke doelgroep</i>		x	x																																						
<i>Burger</i>																																									
<i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i>	x	x	x																																						
<i>Specifieke sterke punten</i>	De methode is gebaseerd op de beginselen van passie, verantwoordelijkheid en betrokkenheid; met als uitgangspunt dat de meest productieve manier van werken het werken aan een onderwerp is waar men om geeft. De methode met als belangrijkste drijfveer vrijwillige zelfselectie zorgt in de eerste plaats voor een grote verscheidenheid aan gespreksthema's die relevant zijn voor de deelnemers. Ten tweede hoeven de deelnemers niet deel te nemen aan workshops waarin zij niet geïnteresseerd zijn en zijn zij dus meer gemotiveerd om aan het evenement bij te dragen.																																								
<i>Specifieke zwakke punten</i>	Mensen krijgen een enorme hoeveelheid informatie en gegevens in korte tijd te verwerken. De deelnemers moeten van tevoren goed worden geïnformeerd over de methode en de doelstellingen ervan, anders bestaat de kans dat hun verwachtingen niet worden ingelost, hetgeen tot ontevredenheid leidt en de dynamiek van de methode van zelforganisatie via engagement tenietdoet.																																								
<i>Tijdschema voor het toepassen van de tool/techniek</i>	Dit is afhankelijk van de omvang van het evenement: zoeken naar een locatie, rekruteringsproces, organisatorische taken (accommodatie, catering, opzetten van het evenement). De duur van het evenement heeft een invloed op wat kan worden bereikt. Een evenement van één dag kan veel informatie en gegevens opleveren en leiden tot intensieve discussies, uitwisseling van informatie tussen stakeholders, netwerkvorming en ideeën voor nieuwe projecten of andere vervolgacties. Een tweedaags evenement maakt een betere registratie mogelijk en biedt de gelegenheid om nieuwe workshops te organiseren die zijn voortgekomen uit het																																								

	discussieproces en de dynamiek van de eerste dag. Een driedaags evenement biedt dan weer meer tijd voor bezinning.				
<i>Vaardigheden die nodig zijn om de tool/techniek goed toe te passen</i>	Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair	Gevorderd
	<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>		x		
	<i>Faciliteringsvaardigheden</i>			x	
	<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>			x	
	<i>Projectmanagementvaardigheden</i>			x	
	<i>Andere vaardigheden</i>				

PLANNINGSCELLEN

<i>Beschrijving van de tool/techniek</i>	<p>Planningscellen zijn een overlegmethode waarbij willekeurig geselecteerde deelnemers uit diverse achtergronden samenwerken om oplossingen voor een bepaalde kwestie te ontwikkelen en de daaruit voortvloeiende aanbevelingen rapporteren aan de relevante besluitvormers. Ze brengen een kleine groep leden van het publiek samen om oplossingen te ontwikkelen voor een specifiek plannings- of beleidsprobleem. Ze worden meestal gebruikt om een oplossing te vinden voor een dringend probleem waarvoor een aantal opties beschikbaar is, en voor kwesties waarover er geen grote mate van polarisatie bestaat in de houding van de betrokken bevolking.</p> <p>Ongeveer 25 willekeurig gekozen leden van het publiek worden voor een beperkte periode (bv. een week) samengebracht om in wezen als publieke adviseurs te werken en oplossingen voor het betreffende probleem te ontwikkelen. Zij worden bijgestaan door twee procesbegeleiders die de sessies helpen plannen en leiden. Er kan een groot of een klein aantal planningscellen opgezet worden, afhankelijk van het onderwerp.</p> <p>De deelnemers in elke cel zullen informatie verwerven en uitwisselen en samen mogelijke oplossingen verkennen, waarbij ze ook presentaties van deskundigen, stakeholders en belangengroepen zullen krijgen. De resultaten van de werkzaamheden van de cel worden in de vorm van een burgerverslag aan de opdrachtgever voorgelegd.</p> <p>Het succes hangt af van een aantal factoren, waaronder: het vermogen om te kiezen uit een reeks haalbare opties; het bewustzijn onder de deelnemers van de mogelijke nadelen van de opties; de persoonlijke ervaring van de deelnemers met het probleem; de persoonlijke relevantie en bereidheid om voldoende tijd in het proces te steken; en de wil van de sponsor om rekening te houden met de resultaten.</p>			
<i>Doel van de toepassing van de tool/techniek</i>	<input type="checkbox"/> Formulering van beleid <input type="checkbox"/> Projectidee <input checked="" type="checkbox"/> Programmaontwikkeling <input checked="" type="checkbox"/> Projectdefinitie <input checked="" type="checkbox"/> Programma-uitvoering <input checked="" type="checkbox"/> Projectuitvoering			
<i>Resultaten en producten van de toepassing van de tool/techniek</i>	De planningscellen zijn een doeltreffende tool gebleken voor het oplossen van verergerende conflicten en het bereiken van een consensus, terwijl de uit het overleg voortvloeiende aanbevelingen ook de besluitvormers hebben beïnvloed.			
<i>Mate van betrokkenheid van stakeholders/publiek</i>	<input type="checkbox"/> Informeren <input checked="" type="checkbox"/> Raadplegen <input type="checkbox"/> Betrekken <input type="checkbox"/> Samenwerken <input type="checkbox"/> Empowerment			
<i>Geëngageerde stakeholders bij de toepassing van de tool/techniek</i>	Stakeholdertypologie	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden
	<i>Andere openbare dienst</i>	x		
	<i>Openbare instellingen</i>	x		
	<i>Non-profitorganisatie</i>	x	x	x

	<p><i>Vakbonden</i></p> <p><i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i></p> <p><i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i></p> <p><i>Specifieke doelgroep</i></p> <p><i>Burger</i></p> <p><i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i></p>	x	x	x	
<i>Specifieke sterke punten</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ De aselecte selectie van burgers verhoogt de aanvaardbaarheid van de resultaten omdat ze representatief zijn voor de betrokken populatie. ✓ De resultaten van de planningscel zijn volledig open. In tegenstelling tot sommige participatiemethoden zijn er geen vooraf bepaalde oplossingen. Integendeel, burgeradviseurs ontwikkelen hun eigen oplossingen en aanbevelingen, op basis van hun ervaringen tijdens het planningscelproces. ✓ Uit de aanbevelingen van de burgeradviseurs blijkt een duidelijke tendens om actie te bevorderen en het algemeen belang na te streven. Burgers proberen niet hun individuele belangen te verdedigen, maar zoeken naar wat zij het beste achten voor de gemeenschap als geheel. ✓ Planningscellen zijn processen van politieke kennisoverdracht. Een bijkomend effect is dat de deelnemers inzicht krijgen in verschillende instellingen en processen, de beperkingen van de politieke besluitvorming en de druk die daarmee gepaard gaat. ✓ Planningscellen bieden een gelegenheid om de belangen van anderen te leren kennen. Door mensen van verschillende leeftijden, sociaaleconomische status en opleidingsniveaus samen te brengen, bevordert het proces het contact en het wederzijds begrip tussen mensen met zulke verschillende achtergronden dat zij elkaar anders misschien niet zouden leren kennen. 				
<i>Specifieke zwakke punten</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planningscellen zijn niet interessant voor kwesties waar er grote ongelijkheid bestaat tussen verschillende regio's of sociale groepen. In deze gevallen zullen de willekeurig gekozen burgers niet worden beschouwd als legitieme onderhandelaars voor de groepen die door het onrecht worden getroffen. ✓ Planningscellen zijn ook ongeschikt voor beslissingen met slechts een simpele ja/nee-keuze, omdat de deelnemers dan geneigd zijn de voorkeur te geven aan de "gemakkelijke" oplossing om tegen elke nieuwe ontwikkeling te zijn, vooral als de voordelen niet gelijk verdeeld zijn over de gemeenschap die bij de beslissing betrokken is. ✓ Een ander probleem met planningscellen is de verantwoordelijkheid en planning op lange termijn. Omdat burgers niet verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de uiteindelijke beslissing, kan niet worden gegarandeerd dat hun keuze op lange termijn financieel en materieel haalbaar is. Hoewel planningscellen meermaals kunnen worden bijeengeroepen of gedurende een langere periode verschillende panels over hetzelfde onderwerp georganiseerd kunnen worden, garandeert dit niet dezelfde publieke controle als bij verkozen mandatarissen die opnieuw moeten worden verkozen en wettelijk aansprakelijk kunnen worden gesteld voor hun optreden. Maar dit is een gegeven dat veel voorkomt bij participatieprojecten: hoe ver gaat het gezag van burgerpanels? 				
<i>Tijdschema voor het toepassen van de tool/techniek</i>	Bijna 4 dagen.				
<i>Vaardigheden die nodig zijn om de tool/techniek goed toe te passen</i>	Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair	Gevorderd
	<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>		x		
	<i>Faciliteringsvaardigheden</i>		x		
	<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>		x		
	<i>Projectmanagementvaardigheid</i>	x			

en
Andere vaardigheden

WETENSCHAPSCAFÉ ('SCIENCE CAFÉ')

<p><i>Beschrijving van de tool/techniek</i></p>	<p>Een Wetenschapscafé is een evenement dat in een informele setting wordt georganiseerd als plaats van dialoog met deelnemers uit alle lagen van de bevolking en de academische wereld. Het biedt een informeel forum voor het bespreken van interessante en relevante wetenschappelijke onderwerpen. Het doel is de betrokkenheid van het publiek bij wetenschap aan te moedigen door leden van de wetenschappelijke gemeenschap uit te nodigen om onderwerpen te presenteren voor een ongedwongen gespreksavond.</p> <p>Een deskundige presenteert een onderwerp dat rechtstreeks verband houdt met zijn project, op een beknopte en open manier om een verdere discussie op gang te brengen. De moderator faciliteert de uitwisseling van een breed scala aan standpunten over het onderwerp in kwestie. Vragen van het publiek worden altijd aangemoedigd, zowel tijdens als na de discussie.</p> <p>Het publiceren van bevindingen is een heel belangrijk onderdeel van het wetenschappelijke proces. Het delen van kennis met het grote publiek door onderzoekers wordt door veel wetenschappelijke instellingen aangemoedigd. Wetenschapscafés bieden een infrastructuur voor interactie die verder gaat dan het informeren van het publiek. In de face-to-face interactie krijgen deskundigen ruim de gelegenheid om reacties op hun boodschap te verzamelen en nieuwe vragen mee te nemen. Vaak is dit een manier om alternatieve standpunten en relevante verhalen te verzamelen, vooral wanneer de evenementen betrekking hebben op controversiële kwesties. Vanuit het perspectief van het grote publiek wordt het Wetenschapscafé vaak gezien als een plaats voor kennisverwerving en meningsvorming. De interactie vindt niet alleen plaats met de deskundige, maar ook met de andere deelnemers aan het discours.</p> <p>Op de website ScienceCafe.org vinden organisatoren van Wetenschapscafés korte filmpjes over een aantal praktische kwesties. De evenementen duren gewoonlijk minder dan twee uur en de presentaties van de sprekers moeten kort zijn. Deze kunnen ongeveer 40 minuten duren, maar sommige cafés beperken het tot vijf minuten in een totale sessie van een uur. Sommige facilitatoren geven de voorkeur aan presentaties zonder dia's om een meer informele interactie aan te moedigen. Meestal is er één spreker, maar er zijn ook modellen met meerdere deskundigen. Een belangrijk ingrediënt is een moderator die ook de deskundigen erop moet voorbereiden dat ze voor levendige en nuttige discussies moeten zorgen.</p>			
<p><i>Doel van de toepassing van de tool/techniek</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Formulering van beleid <input type="checkbox"/> Projectidee <input checked="" type="checkbox"/> Programmaontwikkeling <input checked="" type="checkbox"/> Projectdefinitie <input type="checkbox"/> Programma-uitvoering <input type="checkbox"/> Projectuitvoering</p>			
<p><i>Resultaten en producten van de toepassing van de tool/techniek</i></p>	<p>Nieuwe perspectieven voor alle deelnemers aan de evenementen. Deelnemers kunnen nieuwe kennis opdoen, alternatieve visies op het onderwerp van discussie horen en meningen vormen. De deelnemers werpen vaak nieuwe vragen op voor de onderzoekers, die zich ook kunnen informeren over alternatieve standpunten en relevante verhalen, vooral wanneer de evenementen over controversiële onderwerpen gaan.</p>			
<p><i>Mate van betrokkenheid van stakeholders/publiek</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Informeren <input type="checkbox"/> Raadplegen <input type="checkbox"/> Betrekken <input type="checkbox"/> Samenwerken <input type="checkbox"/> Empowerment</p>			
<p><i>Geëngageerde stakeholders bij de toepassing van de tool/techniek</i></p>	<p>Stakeholdertypologie</p> <p><i>Andere openbare dienst</i></p> <p><i>Openbare instellingen</i></p> <p><i>Non-profitorganisatie</i></p>	<p>Organisator</p> <p></p> <p></p> <p>x</p>	<p>Directe deelnemer</p> <p></p> <p></p> <p></p>	<p>Begunstigden</p> <p></p> <p></p> <p></p>

	<i>Vakbonden</i> <i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i> <i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i> <i>Specifieke doelgroep</i> <i>Burger</i> <i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i>	x				x		x		
<i>Specifieke sterke punten</i>	Deze tool is geschikt voor "elk mogelijk wetenschappelijk onderwerp". Geschikte onderwerpen zijn onderwerpen die reacties oproepen bij het publiek – wetenschappelijke ontwikkelingen die grote gevolgen hebben voor het leven van mensen of ethische dilemma's oproepen en onderwerpen die op dat ogenblik in het nieuws zijn. Deelnemers aan Wetenschapscafés kunnen door hun interactie met de deskundigen en de rest van de aanwezigen nieuwe kennis en een nieuw perspectief op een bepaald onderwerp verwerven. De deelnemers werpen vaak nieuwe vragen op voor de onderzoekers. Wetenschapscafés zijn niet duur om te plannen en te beheren.									
<i>Specifieke zwakke punten</i>	De belangrijkste uitgaven in verband met de evenementen zijn de promotiematerialen.									
<i>Tijdschema voor het toepassen van de tool/techniek</i>	U kunt de u beschikbare tijd indelen zoals u dat wenst, rekening houdend met uw behoeften en het reactievermogen van de deelnemers. Het evenement wordt meestal 's avonds gehouden. De evenementen duren gewoonlijk minder dan twee uur en de presentaties van de sprekers moeten kort zijn. Deze kunnen ongeveer 40 minuten duren, maar sommige cafés beperken het tot vijf minuten binnen een totale sessie van een uur.									
<i>Vaardigheden die nodig zijn om de tool/techniek goed toe te passen</i>	<i>Vaardigheden</i>	<i>Geen vereist</i>	<i>Basis</i>	<i>Intermediair</i>	<i>Gevorderd</i>					
	<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>			x						
	<i>Faciliteringsvaardigheden</i>				x					
	<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>			x						
	<i>Projectmanagementvaardigheid en</i>		x							
	<i>Andere vaardigheden</i>									

STORYTELLING (VERHALEN VERTELLEN)

<i>Beschrijving van de tool/techniek</i>	<p>Storytelling is een goede methode wanneer men het publiek wil boeien en hun verbeelding wil aanspreken zodat zij gemakkelijk kunnen begrijpen waar uw project precies om draait. Dankzij storytelling kunnen complexe concepten en gegevens zo vertaald worden dat ze gemakkelijk te begrijpen zijn voor een publiek dat men normaal gesproken niet zomaar zou bereiken. Storytelling dekt vandaag veel verschillende ladingen. Naast de traditionele vormen (sprookjes, volksverhalen, mythologie, legenden, fabels enz.), gaan de verhalen vandaag ook over geschiedenis, persoonlijke verhalen, politieke commentaren en veranderende culturele normen. Hedendaagse storytelling wordt ook veel gebruikt om educatieve doelstellingen te bereiken. Nieuwe mediakanalen creëren nieuwe manieren voor mensen om verhalen vast te leggen, uit te drukken en te consumeren. Tools voor asynchrone groepscommunicatie kunnen een omgeving creëren waarin individuen individuele verhalen kunnen herkaderen of omvormen tot groepsverhalen.</p> <p>Tips voor de moderator:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Geef het verhaal een begin, een midden en een einde. 2. Introduceer de personages en geef van in het begin de toon aan. Introduceer een conflict – zonder conflict heb je geen verhaal. Conflicten kunnen vele vormen
--	--

	<p>aannemen (bv. mens vs. mens; mens vs. maatschappij; mens vs. natuur; mens vs. zichzelf)</p> <p>4. Creëer een keerpunt dat leidt tot een oplossing.</p> <p>5. Zorg voor afsluiting: alle conflicten zijn opgelost en alle losse eindjes zijn aan elkaar geknoopt.</p> <p>De kern van de storytelling-tool is de correlatie tussen de interpretatie-, projectie- en reflectieprocessen, die uiteindelijk leidt tot de representatie van de werkelijkheid. Daarom is een storytelling-methode ontwikkeld, waarvan het basisidee bij het gebruik de ontwikkeling van reflectief leren is. De uitvoering van storytelling wordt gedefinieerd in fasen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – het kiezen van objectieven en een doel; – definiëring van het tijdschema, de beschikbaarheid van de betrokkenen en de eventuele mogelijkheid om in groepsverband te werken; – realisatie; – feedback van het publiek. 				
<i>Doel van de toepassing van de tool/techniek</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Formulering van beleid <input checked="" type="checkbox"/> Projectidee <input type="checkbox"/> Programmaontwikkeling <input type="checkbox"/> Projectdefinitie <input type="checkbox"/> Programma-uitvoering <input type="checkbox"/> Projectuitvoering				
<i>Resultaten en producten van de toepassing van de tool/techniek</i>	Dankzij storytelling kunnen complexe concepten en gegevens zo vertaald worden dat ze gemakkelijk te begrijpen zijn voor een publiek dat men normaal gesproken niet zomaar zou bereiken.				
<i>Mate van betrokkenheid van stakeholders/publiek</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informeren <input checked="" type="checkbox"/> Raadplegen <input type="checkbox"/> Betrekken <input type="checkbox"/> Samenwerken <input type="checkbox"/> Empowerment				
<i>Geëngageerde stakeholders bij de toepassing van de tool/techniek</i>	Stakeholdertypologie	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden	
	<i>Andere openbare dienst</i>	x	x		
	<i>Openbare instellingen</i>	x	x		
	<i>Non-profitorganisatie</i>				
	<i>Vakbonden</i>				
	<i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i>	x	x	x	
	<i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i>	x	x	x	
	<i>Specifieke doelgroep</i>				
	<i>Burger</i>		x	x	
	<i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i>	x	x	x	
<i>Specifieke sterke punten</i>	Storytelling kan het doel van een project op een eenvoudige, directe en emotionele manier overbrengen. Deze methode kan stakeholders en begunstigden het gevoel geven dat zij deel uitmaken van het project.				
<i>Specifieke zwakke punten</i>	De doeltreffendheid ervan is beperkt tot de conceptualisering van een project en het meedelen van de resultaten die het project heeft opgeleverd.				
<i>Tijdschema voor het toepassen van de tool/techniek</i>	Minimaal 20 minuten				
<i>Vaardigheden die nodig zijn om de tool/techniek goed toe te passen</i>	Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair	Gevorderd
	<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>				x

	<i>Faciliteringsvaardigheden</i>				x
	<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>		x		
	<i>Projectmanagementvaardigheden en</i>			x	
	<i>Andere vaardigheden</i>				

ENQUÊTE

<i>Beschrijving van de tool/techniek</i>	<p>Er zijn verschillende manieren om een enquête uit te voeren. De telefonische enquête wordt vooral gebruikt door bedrijven die gespecialiseerd zijn in grootschalige marketing- en opinieonderzoeken. Ze zijn niet geïnteresseerd in verdieping, maar in het verzamelen van meningen die aan de oppervlakte komen: daarom worden maar weinig vragen gesteld, soms zelfs slechts één. Bij Cati (Computer assisted telephone interviews) wordt het gebruik van de telefoon gekoppeld aan de computer: de interviewer leest de vragen en typt de antwoorden, terwijl het programma de voortgang van het interview beheert (bijvoorbeeld bij voorwaardelijke vragen) en automatisch eventuele inconsistenties tussen de antwoorden signaleert.</p> <p>De online enquête is een handige en snelle enquêtetool die bestaat uit een vraag of een reeks vragen en een reeks mogelijke antwoorden.</p> <p>Op sommige platformen worden de resultaten van de enquête (uitgedrukt in aantallen) automatisch verwerkt en in real time weergegeven in de vorm van een histogram.</p> <p>Bij het opstellen van een enquête moeten de volgende zaken worden gedefinieerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> - de vraag - de reeks van mogelijke antwoorden, - of de vraag een vraag met één antwoord of met meerdere antwoorden is, en hoeveel antwoorden de gebruiker kan geven. 			
<i>Doel van de toepassing van de tool/techniek</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Formulering van beleid <input checked="" type="checkbox"/> Projectidee <input checked="" type="checkbox"/> Programmaontwikkeling <input checked="" type="checkbox"/> Projectdefinitie <input checked="" type="checkbox"/> Programma-uitvoering <input type="checkbox"/> Projectuitvoering			
<i>Resultaten en producten van de toepassing van de tool/techniek</i>	<p>De enquête is in het algemeen een verkennend onderzoeksinstrument om een verschijnsel vast te stellen en de kenmerken ervan te beschrijven, om meningen over specifieke onderwerpen te achterhalen en om "het water te testen" en zo bijvoorbeeld de behoeften van de gebruikers te leren kennen. De resultaten zijn bedoeld om een adequate cognitieve ondersteuning te bieden voor een latere interventie, die gericht is op het oplossen of toch minstens aanpakken van een specifiek probleem.</p>			
<i>Mate van betrokkenheid van stakeholders/publiek</i>	<input type="checkbox"/> Informeren <input checked="" type="checkbox"/> Raadplegen <input type="checkbox"/> Betrekken <input type="checkbox"/> Samenwerken <input type="checkbox"/> Empowerment			
<i>Geëngageerde stakeholders bij de toepassing van de tool/techniek</i>	Stakeholdertypologie	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden
	<i>Andere openbare dienst</i>	x	x	x
	<i>Openbare instellingen</i>	x	x	x
	<i>Non-profitorganisatie</i>	x	x	x
	<i>Vakbonden</i>	x	x	x
	<i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i>	x	x	x
	<i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i>	x	x	x

	<i>Specifieke doelgroep</i> <i>Burger</i> <i>Wetenschappelijke gemeenschap</i> <i>(universiteit, onderzoeksinstelling)</i>			X	X																														
<i>Specifieke sterke punten</i>	CATI ✓ Is nuttig wanneer u snel een zeer grote steekproef van personen wil onderzoeken. ✓ Is nuttig wanneer u een statistisch representatieve steekproef wil verkrijgen. ✓ Is nuttig wanneer u op korte tijd mensen op een verre locatie wil betrekken. ✓ Is nuttig wanneer u voldoende economische middelen hebt. ONLINE ENQUÊTE ✓ Is nuttig om een zeer precieze en gedefinieerde vraag voor te stellen. ✓ Is nuttig wanneer het doel van de enquête duidelijk is en deel uitmaakt van een proces dat beantwoordt aan een precieze cognitieve en/of operationele doelstelling. ✓ Is nuttig om op een snelle manier en zonder kosten persoonlijke meningen over veel onderwerpen op te sporen.																																		
<i>Specifieke zwakke punten</i>	CATI: ✓ Wordt niet aanbevolen wanneer u respondenten lange en complexe vragen wil stellen. ✓ Wordt niet aanbevolen wanneer u bepaalde kwesties meer in detail wil onderzoeken. ✓ Wordt niet aanbevolen wanneer u niet over voldoende financiële middelen beschikt. ✓ Voor de bemonstering en uitvoering moet een gespecialiseerd bedrijf worden ingeschakeld. ONLINE ENQUÊTE ✓ Wanneer diepgaande, niet-gestandaardiseerde meningen/antwoorden gewenst zijn. ✓ Wanneer de vraag te algemeen is en/of het doel niet duidelijk is. ✓ Wanneer u de mening van een specifieke doelgroep wil registreren.																																		
<i>Tijdschema voor het toepassen van de tool/techniek</i>	CATI Een CATI-enquête mag nooit langer dan 15 minuten duren: in het algemeen mogen er maar weinig vragen gesteld worden en moeten deze beknopt en elementair van aard zijn, en er mogen slechts een beperkt aantal alternatieve antwoorden zijn. De totale duur van het enquêteproces varieert afhankelijk van de doelstellingen van het onderzoek. ONLINE ENQUÊTE • Voorbereiding: 1 week • Proces: afhankelijk van de doelstelling. • Rapportage: onmiddellijk en automatisch.																																		
<i>Vaardigheden die nodig zijn om de tool/techniek goed toe te passen</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Vaardigheden</th> <th>Geen vereist</th> <th>Basis</th> <th>Intermediair</th> <th>Gevorderd</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td><i>Faciliteringsvaardigheden</i></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Projectmanagementvaardigheden</i></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Andere vaardigheden (statistisch)</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table>	Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair	Gevorderd	<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>				X	<i>Faciliteringsvaardigheden</i>		X			<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>			X		<i>Projectmanagementvaardigheden</i>			X		<i>Andere vaardigheden (statistisch)</i>				X				
Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair	Gevorderd																															
<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>				X																															
<i>Faciliteringsvaardigheden</i>		X																																	
<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>			X																																
<i>Projectmanagementvaardigheden</i>			X																																
<i>Andere vaardigheden (statistisch)</i>				X																															

TECHNOLOGIEFESTIVAL

<p><i>Beschrijving van de tool/techniek</i></p>	<p>Een techniefestival is een groot en gemakkelijk toegankelijk publieksevenement rond een duidelijk omschreven centraal thema. Het is bedoeld als een middel om tot een begrijpelijke en bredere dialoog te komen over complexe en controversiële sociaal-politieke kwesties met veel verschillende facetten. Publieke debatten over wetenschappelijke en technologische onderwerpen kunnen door de organisatie van een dergelijk festival in niveau worden verbeterd en inhoudelijk worden verrijkt. Bezoekers van een dergelijk festival krijgen de gelegenheid om zich binnen een beperkte tijd te verdiepen in de verschillende aspecten van het onderwerp. Een festival bestaat uit een evenwichtige mix van informatie, entertainment en activiteiten die de kennis en opinie van het publiek helpen versterken.</p> <p>Een techniefestival is bij uitstek geschikt voor complexe onderwerpen die een actievere betrokkenheid van het grote publiek vereisen. Het geeft mensen een neutraal overzicht van een probleem en een idee van de rijkdom en reikwijdte van het onderwerp, de verschillende mogelijke perspectieven en de uiteenlopende manieren waarop een moderne samenleving al met het onderwerp omgaat in het dagelijks leven, maar ook in de politiek, de kunsten, de media, ...</p> <p>Het is belangrijk het 'festivalidee' vorm te geven: bezoekers moeten de keuze hebben om aan verschillende onderdelen van het programma deel te nemen. Bovendien moeten al deze onderdelen inhoudelijk onafhankelijk zijn, omdat de mogelijkheid bestaat dat niet alle activiteiten kunnen worden bijgewoond door iedereen die dat zou willen, als gevolg van verschillende beperkingen (ruimte, programma, ...).</p>			
<p><i>Doel van de toepassing van de tool/techniek</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Formulering van beleid <input type="checkbox"/> Projectidee <input type="checkbox"/> Programmaontwikkeling <input type="checkbox"/> Projectdefinitie <input type="checkbox"/> Programma-uitvoering <input type="checkbox"/> Projectuitvoering</p>			
<p><i>Resultaten en producten van de toepassing van de tool/techniek</i></p>	<p>Het programma van een festival moet druk en gevarieerd zijn. Bezoekers kiezen hun eigen programma uit een overvloed aan activiteiten. Dit betekent dat zeer waarschijnlijk niet alle onderdelen van het programma kunnen worden bijgewoond. Er moeten keuzes gemaakt worden. Sommige voorbeelden van techniefestivals duurden een hele dag. Ze begonnen 's middags en duurden tot middernacht of later. De activiteiten kunnen echter ook over een hele week worden gespreid.</p> <p>De locatie is ook een belangrijk element waarover goed moet worden nagedacht. Alle activiteiten kunnen op één plaats worden georganiseerd of ze kunnen over verschillende locaties in een stad of zelfs in verschillende steden van het land worden verspreid. Als de organiserende instelling of een partnerorganisatie over het hele land verspreid is, kan het festival ook op nationale schaal worden georganiseerd.</p>			
<p><i>Mate van betrokkenheid van stakeholders/publiek</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Informeren <input type="checkbox"/> Raadplegen <input type="checkbox"/> Betrekken <input type="checkbox"/> Samenwerken <input type="checkbox"/> Empowerment</p>			
<p><i>Geëngageerde stakeholders bij de toepassing van de tool/techniek</i></p>	<p>Stakeholdertypologie</p> <p><i>Andere openbare dienst</i></p> <p><i>Openbare instellingen</i></p> <p><i>Non-profitorganisatie</i></p> <p><i>Vakbonden</i></p> <p><i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i></p> <p><i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i></p> <p><i>Specifieke doelgroep</i></p> <p><i>Burger</i></p>	<p>Organisator</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p></p> <p></p> <p></p>	<p>Directe deelnemer</p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>	<p>Begunstigden</p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>

	<i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i>	x	x	x																											
<i>Specifieke sterke punten</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Een festival is geen geschikt middel om de publieke en politieke discussie wezenlijk te verdiepen, maar het kan zeker een lopende discussie aanwakkeren of een vastgelopen discussie weer vlot trekken. ✓ Een festival kan ook het politieke besluitvormingsproces ondersteunen, maar dan moet een aanzienlijk deel van het programma voor dit doel zijn ontwikkeld. ✓ Een technologiefestival kan worden gebruikt om een grote en diverse groep geïnteresseerde burgers (ongeveer 1.000 bezoekers) bij een onderwerp te betrekken, een compleet overzicht te geven van een complex en controversieel onderwerp met meerdere facetten en kennis over het onderwerp uit te wisselen, ✓ wanneer het onderwerp het dagelijks leven van de bezoekers op een of andere manier beïnvloedt, ✓ wanneer reeds veel informatie beschikbaar is, ✓ wanneer verschillende standpunten gemakkelijk kunnen worden afgebakend en gepresenteerd ✓ wanneer verschillende disciplines zich reeds met het onderwerp hebben beziggehouden (politici, deskundigen, producenten, consumenten, stakeholders, ethici, kunstenaars), ✓ om de organisatie achter het festival meer zichtbaarheid en een positief imago te geven. 																														
<i>Specifieke zwakke punten</i>	<p>Een technologiefestival is minder nuttig in de volgende gevallen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ als het uiteindelijke doel het beïnvloeden van de besluitvorming is, ✓ als het uiteindelijke doel het verdiepen van de discussie is ✓ als het budget te krap is, ✓ als het aantal bijdragers beperkt is, ✓ als de locatie niet geschikt is voor een grootschalig programma, ✓ als het onderwerp eendimensionaal is, voorbehouden aan een beperkt aantal burgers of niet controversieel genoeg, ✓ als het onderwerp niet op de politieke of sociale agenda staat en daar waarschijnlijk ook niet zal worden besproken. 																														
<i>Tijdschema voor het toepassen van de tool/techniek</i>	Het organiseren van een festival is een zeer complex en tijdrovend proces. De voorbereidingstijd hangt af van heel wat factoren, waaronder ervaring, competentie, controversiële aard van het onderwerp, duur van het project, omvang van het festival, enz. De organisatie moet bij voorkeur een jaar voor het festival van start gaan.																														
<i>Vaardigheden die nodig zijn om de tool/techniek goed toe te passen</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Vaardigheden</th> <th>Geen vereist</th> <th>Basis</th> <th>Intermediair</th> <th>Gevorderd</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Faciliteringsvaardigheden</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Projectmanagementvaardigheden</i></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Andere vaardigheden</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair	Gevorderd	<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>		x			<i>Faciliteringsvaardigheden</i>			x		<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>				x	<i>Projectmanagementvaardigheden</i>		x			<i>Andere vaardigheden</i>				
Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair	Gevorderd																											
<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>		x																													
<i>Faciliteringsvaardigheden</i>			x																												
<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>				x																											
<i>Projectmanagementvaardigheden</i>		x																													
<i>Andere vaardigheden</i>																															

WANDELVERGADERING

<i>Beschrijving van de tool/techniek</i>	<p>Uit recent onderzoek blijkt dat wandelen het creatief denken bevordert. Dit ondersteunt zeker het nut van wandelvergaderingen. Veel anekdotisch bewijs suggereert ook dat wandelvergaderingen leiden tot eerlijkere uitwisselingen met werknemers en productiever zijn dan traditionele zitvergaderingen.</p> <p>Zo worden voor stedelijke of omgevingsgerelateerde kwesties vaak buurtwandelingen of werkbezoeken gebruikt; deze stellen technici en deskundigen in staat om de stilzwijgende kennis en standpunten van de bewoners van een gebied dat zij niet kennen en nauwelijks kunnen bevatten, te leren kennen en te waarderen, terwijl inwoners dan weer in contact kunnen komen met de vaardigheden en data waarover technici en deskundigen beschikken . Het gaat om één of meerdere wandelingen of bezoeken, waarbij kleine groepen bewoners (10-30) de technici en</p>
--	--

	deskundigen in het betreffende gebied rondleiden, de wandeling begeleiden met verhalen, vragen en het delen van observaties en percepties met betrekking tot het besproken onderwerp; alle mensen die men onderweg ontmoet, worden ook uitgenodigd om informatie en bijdragen te leveren, en/of zich bij de groep aan te sluiten. Aan het einde van de wandeling wordt de groep deelnemers gewoonlijk in een zaal bijeengebracht om gezamenlijk de slotbeschouwingen over de opgedane ervaring uit te werken, waarbij ook een hapje en een drankje wordt aangeboden.			
<i>Doel van de toepassing van de tool/techniek</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Formulering van beleid <input type="checkbox"/> Projectidee <input checked="" type="checkbox"/> Programmaontwikkeling <input checked="" type="checkbox"/> Projectdefinitie <input checked="" type="checkbox"/> Programma-uitvoering <input type="checkbox"/> Projectuitvoering			
<i>Resultaten en producten van de toepassing van de tool/techniek</i>	Een wandelvergadering is eenvoudigweg dat: een vergadering die plaatsvindt tijdens een wandeling in plaats van in een kantoor, directiekamer of buurtcafé, waar gewoonlijk wordt vergaderd.			
<i>Mate van betrokkenheid van stakeholders/publiek</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Informeren <input checked="" type="checkbox"/> Raadplegen <input type="checkbox"/> Betrekken <input type="checkbox"/> Samenwerken <input type="checkbox"/> Empowerment			
<i>Geëngageerde stakeholders bij de toepassing van de tool/techniek</i>	Stakeholdertypologie	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden
	<i>Andere openbare dienst</i>	x		x
	<i>Openbare instellingen</i>	x		x
	<i>Non-profitorganisatie</i>	x		x
	<i>Vakbonden</i>		x	
	<i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i>		x	
	<i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i>	x		x
	<i>Specifieke doelgroep</i>		x	
	<i>Burger</i>		x	
	<i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i>		x	
<i>Specifieke sterke punten</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verhoogde creativiteit. Onderzoek heeft aangetoond dat wandelvergaderingen de creativiteit met 81-100% doen toenemen, meer bepaald het "divergent denken", een type denken dat iemand in staat stelt de wereld waarin hij werkt los te laten en vrij en open te denken. Als je je vaak vast voelt zitten bij het oplossen van een probleem, kun je snel een oplossing vinden door je omgeving te veranderen en je te omringen met de natuur. ✓ Verhoogde productiviteit. Weggaan van je bureau en kantoor betekent ook dat de storende invloeden van op kantoor voor 100% wegvallen. Wandelen in de natuur kan helpen om geestelijke vermoeidheid te verminderen en de aandacht en focus te herstellen. Er dient wel te worden opgemerkt dat wandelvergaderingen niet geschikt zijn voor convergent denken of gericht werken en dus niet geschikt zijn voor alle vergaderingen. ✓ Verbetering van welzijn en gezondheid. Terwijl u uw geest toestaat om op nieuwe en opwindende manieren te denken, kunt u ook uw algemene gezondheid verbeteren. Lichaamsbeweging kan de geestelijke gezondheid verbeteren en met name depressie, stress en angst tegengaan. Wandelen heeft ook fysieke gezondheidsvoordelen voor hart en bloedvaten, gewichtsverlies en diabetes. 			
<i>Specifieke zwakke punten</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Regen. Weinig dingen zijn veranderlijker dan het weer, u kunt er dus niet op rekenen dat de zon zal schijnen tijdens uw wandelvergadering. U zou het succes van uw onderneming toch niet zomaar op het spel zetten? Dus waarom zou u het succes van een vergadering laten afhangen van iets zo wispelturigs als het weer? Een compromis halverwege, zoals een vergadering buiten kantoor in een feesttent of een overdekt buitenterras, kan hier eventueel een oplossing bieden. Steeds meer 			

	<p>hotels spelen in op deze trend.</p> <p>✓ Koude. Als u zich concentreert op uw werk, waarom zou u dan een plotselinge daling van het kwik in de barometer het succes van uw vergadering in gevaar laten brengen als u ook in een warm, centraal verwarmd kantoor kunt zitten? Als u toch voor een buitenlocatie kiest, kunt u ook een indoor locatie reserveren voor het geval de weerselementen Plan A in de weg staan.</p> <p>✓ Onnodige zorgen. Uw agenda is wellicht al vol genoeg zonder dat u zich zorgen hoeft te maken en voortdurend het weer moet controleren om te zien of het droog en warm genoeg zal zijn voor uw geplande buitenvergadering.</p> <p>✓ Deelnemers staan niet op de gastenlijst. In een kantoor met een deur die toe of zelfs op slot is, blijft de vergadering zeker beperkt tot de genodigden. Een buitenvergadering kan dit niet garanderen. Wespen, mieren, bijen, vogels en vele andere wilde dieren zullen maar al te graag uw vergadering verstoren, vooral als er voedsel op de agenda staat. Dit kan een slechte indruk achterlaten.</p> <p>✓ Juridische belemmeringen. Voor sommige locaties is een vergunning nodig voor bijeenkomsten in de open lucht. Controleer dus eerst bij uw gemeente of dit het geval is.</p>																														
<i>Tijdschema voor het toepassen van de tool/techniek</i>	Van 10 minuten tot 1 à 2 uur.																														
<i>Vaardigheden die nodig zijn om de tool/techniek goed toe te passen</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Vaardigheden</th> <th>Geen vereist</th> <th>Basis</th> <th>Intermediair</th> <th>Gevorderd</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Faciliteringsvaardigheden</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Projectmanagementvaardigheden</i></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Andere vaardigheden</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair	Gevorderd	<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>				x	<i>Faciliteringsvaardigheden</i>			x		<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>		x			<i>Projectmanagementvaardigheden</i>		x			<i>Andere vaardigheden</i>				
Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair	Gevorderd																											
<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>				x																											
<i>Faciliteringsvaardigheden</i>			x																												
<i>Vaardigheden op het vlak van organisatie van evenementen</i>		x																													
<i>Projectmanagementvaardigheden</i>		x																													
<i>Andere vaardigheden</i>																															

WERELDCAFÉ ('WORLD CAFÉ')

<i>Beschrijving van de tool/techniek</i>	<p>Het Wereldcafé is een methode in de vorm van een workshop volgens het principe van een goed gesprek, waarbij iedereen kan praten over dingen die hem of haar bezighouden. Het ontwerp van de methode is gebaseerd op de normatieve veronderstelling dat mensen intrinsiek de wijsheid en creativiteit in zich hebben om zelfs de moeilijkste uitdagingen aan te gaan.</p> <p>Het Wereldcafé kan als tool aan heel uiteenlopende behoeften worden aangepast. De specifieke context, aantallen, doel, locatie en andere omstandigheden worden meegenomen in de unieke uitnodiging, in het opzet en in de vraagkeuze van elk evenement, maar de volgende componenten vormen het basismodel.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het decor moet een omgeving creëren die nog het meest lijkt op een café (inclusief ronde tafels met 4 of 5 stoelen). - De gastheer moet beginnen met een welkomstwoord en de aanwezigen inleiden in het proces en in de "café- etiquette". - Een Wereldcafé begint met de eerste van drie of meer gespreksrondes van twintig minuten voor de kleine groep die rond een tafel zit. Na de eerste ronde gaat elk lid van de kleine groepen naar een andere tafel. Eén persoon blijft aan tafel zitten en is tafelgastheer voor de volgende ronde en vertelt kort wat er in de vorige ronde is gebeurd. - Elke ronde van een Wereldcafé wordt voorafgegaan door een vraag die is afgestemd op de specifieke context en het gewenste doel van de sessie. - Na de kleine groepen worden de deelnemers uitgenodigd om de resultaten van hun gesprekken te delen met de rest van de hele groep. Deze resultaten worden op verschillende manieren visueel weergegeven, meestal met grafische recorders vooraan in de zaal. <p>Samengevat volgt een Wereldcafé zeven ontwerpbeginnselen: (1) De context bepalen; (2) Een gastvrije ruimte creëren; (3) Vragen onderzoeken die van belang</p>
--	--

	zijn; (4) leders bijdrage aanmoedigen; (5) Het zoeken naar kruisbestuivingen tussen en het met elkaar verbinden van verschillende perspectieven; (6) Samen luisteren naar patronen, inzichten en meer diepgaande vragen; en (7) Collectieve ontdekkingen oogsten en delen.			
<i>Doel van de toepassing van de tool/techniek</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Formulering van beleid <input checked="" type="checkbox"/> Projectidee <input checked="" type="checkbox"/> Programmaontwikkeling <input checked="" type="checkbox"/> Projectdefinitie <input checked="" type="checkbox"/> Programma-uitvoering <input checked="" type="checkbox"/> Projectuitvoering			
<i>Resultaten en producten van de toepassing van de tool/techniek</i>	<p>Een belangrijk resultaat is de grafische registratie, waarbij de ideeën en uitdrukkingen van mensen worden vastgelegd in woorden, beelden en kleur. Deze documentatie wordt gecreëerd door de deelnemers aan het Wereldcafé. Zo kan het collectieve werk van de groep als kader en leidraad worden gedeeld met anderen. Een verdere analyse vormt de basis voor een schriftelijke en visuele documentatie van de resultaten van de methoden en de aanbevelingen. Een persoonlijke presentatie van deze resultaten in de workshop biedt het platform voor een discussie over de praktische gevolgen en uitvoering ervan.</p> <p>Wereldcafés kunnen resultaten opleveren om nieuwe ideeën te genereren, om gezamenlijke besluitvorming over belangrijke strategische kwesties mogelijk te maken, om nieuwe manieren voor samenwerking te ontdekken, om na te denken over de implicaties van een complexe kwestie en om (een) specifieke stap(pen) voor verdere verkenning en uitvoering te identificeren.</p>			
<i>Mate van betrokkenheid van stakeholders/publiek</i>	<input type="checkbox"/> Informeren <input checked="" type="checkbox"/> Raadplegen <input checked="" type="checkbox"/> Betrekken <input checked="" type="checkbox"/> Samenwerken <input type="checkbox"/> Empowerment			
<i>Geëngageerde stakeholders bij de toepassing van de tool/techniek</i>	Stakeholdertypologie	Organisator	Directe deelnemer	Begunstigden
	<i>Andere openbare dienst</i>	x	x	x
	<i>Openbare instellingen</i>	x	x	x
	<i>Non-profitorganisatie</i>	x	x	x
	<i>Vakbonden</i>	x	x	x
	<i>Ondernemingen en/of hun vertegenwoordigers</i>	x	x	x
	<i>Andere maatschappelijke vertegenwoordigers (inclusief informele of niet-georganiseerde groep)</i>	x	x	x
	<i>Specifieke doelgroep</i>		x	x
	<i>Burger</i>		x	x
	<i>Wetenschappelijke gemeenschap (universiteit, onderzoeksinstelling)</i>	x	x	x
<i>Specifieke sterke punten</i>	Het Wereldcafé is een methode voor samenwerkend leren en kennisevoluitie. Het is een manier om een gesprek te stimuleren over vragen die de deelnemers bezighouden, vooral in een setting met een grotere groep.			
<i>Specifieke zwakke punten</i>	Afhankelijk van de flexibiliteit en het toekomstperspectief van de methode kunnen geen resultaten of een strikte agenda worden gepland.			
<i>Tijdschema voor het toepassen van de tool/techniek</i>	Organisatie: 1 – 4 maanden voor de workshop;; Data-analyse: 2-4 weken Feedback/Informatie over resultaten: 1-2 weken Vorbereiding van materialen: 1-2 weken			
<i>Vaardigheden die nodig zijn om de tool/techniek goed toe te passen</i>	Vaardigheden	Geen vereist	Basis	Intermediair
	<i>Vaardigheden i.v.m. het onderwerp</i>		x	
	<i>Faciliteringsvaardigheden</i>			x
	<i>Vaardigheden op het vlak van</i>			x

<i>organisatie van evenementen</i>				
<i>Projectmanagementvaardigheid en</i>		x		
<i>Andere vaardigheden</i>				

**НАСОКИ ЗА ПРИЛАГАНЕ
НА ПРОЦЕСИТЕ НА УЧАСТИЕ
В ПЛАНА ЗА ДЕЙСТВИЕ DIALOG**

ВЪВЕДЕНИЕ

ВСЕ ПОВЕЧЕ Е НЕОБХОДИМО ДА СЕ ДЕЙСТВА В ПОСОКА СОЦИАЛНИ ИНОВАЦИИ ДОРИ НА ТЕРИТОРИИТЕ НА ПАРТНЬОРИТЕ НА ПРОЕКТА, ВЪПРЕКИ ФАКТА, ЧЕ ТЕ ВЕЧЕ ИМАТ ПОВИШЕНА ОСВЕДОМЕНОСТ, И СА НАТРУПАЛИ БОГАТ ОПИТ И ДОБРИ ПРАКТИКИ. СЛЕДОВАТЕЛНО СОЦИАЛНАТА ИНОВАЦИЯ СЕ НАСЪРЧАВА ОТ СОЦИАЛНО ЗНАЧИМИ ТЕМИ И ПРОФЕСИОНАЛИСТИ ОТ СОЦИАЛНАТА СФЕРА.

ТОВА ПРАВИ ПУБЛИЧНИТЕ ИНТЕРВЕНЦИИ ПРЕДНАЗНАЧЕНИ ЗА ИКОНОМИЧЕСКО, СОЦИАЛНО И ТЕРИТОРИАЛНО СБЛИЖАВАНЕ, ОСОБЕНО ЕФЕКТИВНИ, ИКОНОМИЧНИ И ФУНКЦИОНАЛНИ.

СЪЗДАВАНЕТО НА СОЦИАЛНИ ИНОВАЦИИ МОЖЕ ДА ОЗНАЧАВА, СЪЩО И ЗА НАС КАТО УЧАСТНИЦИ И ПАРТНЬОРИ ПО ПРОЕКТ „DIALOG“, ПРИЛАГАНЕТО НА НЯКОИ СТРАТЕГИИ ЗА РАЗВИТИЕ В РОЛЯТА ИМ НА „РЕАГЕНТИ“ ЗА НАСЪРЧАВАНЕ И ПОДОБРЯВАНЕ НА БЛАГОСЪСТОЯНИЕТО НА ХОРАТА, ЖИВЕЕЩИ НА ТЕРИТОРИИ, ЗАСЕГНАТИ ЗНАЧИТЕЛНО ОТ ДЕМОГРАФСКИЯ СРИВ, ВЛОШЕНОТО СЪСТОЯНИЕ НА ОКОЛНАТА СРЕДА, ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВАТА НА ДИГИТАЛИЗАЦИЯТА И СТРУКТУРНАТА БЕДНОСТ. ТОВА НЕ СА НОВИ ЯВЛЕНИЯ, НО ПРЕОДОЛЯВАНЕТО ИМ СЕ ПРЕВРЪЩА ВЪВ ВСЕ ПО-ГОЛЯМО ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВО ЗА ПУБЛИЧНИТЕ АДМИНИСТРАЦИИ, СТРЕМЯЩИ СЕ ДА ЗАДОВОЛЯТ НУЖДИТЕ НА СВОИТЕ ГРАЖДАНИ.

В РАМКИТЕ НА РАЗЛИЧНИТЕ ФАЗИ НА ПРОЕКТА „DIALOG“, INTERREG EUROPE БЯХА СЪЗДАДЕНИ АДЕКВАТНИ ОПОРНИ ТОЧКИ НА СОЦИАЛНИТЕ ИНОВАЦИИ. ТЕ СА ОБОБЩЕНИ ПО-ДОЛУ.

ПРОЕКТ „DIALOG“, INTERREG EUROPE

ПРОЕКТЪТ СТАРТИРА НА 1 АВГУСТ 2019 Г.

ПЪРВАТА ФАЗА НА ПРОЕКТА БЕШЕ ПОСВЕТЕНА НА ОБМЯНА НА ОПИТ, ПОСЕЩЕНИЯ ЗА ОБМЕН НА ДОБРИ ПРАКТИКИ И ИЗГОТВЯНЕ НА ИНТЕЛЕКТУАЛНИ ПРОДУКТИ, НЕОБХОДИМИ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА ОЧАКВАНИТЕ ВЪВ ВТОРА ФАЗА ПЛАНОВЕ ЗА ДЕЙСТВИЕ.

ПЪРВОНАЧАЛНО, ЗА ПЪРВАТА ФАЗА БЯХА ПРЕДВИДЕНИ ЧЕТИРИ СЕМЕСТЪРА. ПОРАДИ ПАНДЕМИЯТА БЯХА ДОБАВЕНИ ОЩЕ ДВА СЕМЕСТЪРА, С ОГЛЕД ФИНАЛИЗИРАНЕ НА ПЛАНИРАНИТЕ ДЕЙНОСТИ И ПРОВЕЖДАНЕ НА ПРЕДВИДЕНИТЕ ПОСЕЩЕНИЯ ЗА ОБМЕН НА ДОБРИ ПРАКТИКИ.

ПО ВРЕМЕ НА ПЪРВАТА ФАЗА, КАТО ПИЛОТНО ДЕЙСТВИЕ БЕШЕ ИЗВЪРШЕН ТРАНСФЕР НА ИНОВАЦИИ ОТ НОВИЯ ИТАЛИАНСКИ ПАРТНЬОР – ФЕДЕРАЦИЯ НА КООПЕРАТИВИТЕ ТРЕНТИНО КЪМ БЪЛГАРСКИЯ ПАРТНЬОР – ТЪРГОВСКО-ПРОМИШЛЕНА ПАЛАТА – ВРАЦА, КАКТО И НА НЯКОИ ЕЛЕМЕНТИ ОТ КООПЕРАТИВНИЯ МОДЕЛ НА ТРЕНТИНО, КОИТО СА ПРИЛОЖИМИ И ДОСТЪПНИ В БЪЛГАРСКИЯ КОНТЕКСТ.

ДЕЙНОСТИТЕ ПРЕЗ ВСЕКИ СЕМЕСТЪР СА ОПИСАНИ, КАКТО СЛЕДВА:

ПЪРВИ СЕМЕСТЪР (АВГУСТ 2019 Г. – ЯНУАРИ 2020 Г.)

ОФИЦИАЛНОТО СТАРТИРАНЕ НА ПРОЕКТА БЕШЕ ПОСТАВЕНО НА ПЪРВА СРЕЩА НА ПАРТНЬОРИТЕ В ТРЕНТО, ИТАЛИЯ.

ПО ВРЕМЕ НА СРЕЩАТА ПАРТНЬОРИТЕ ОБСЪДИХА ДОБРИ ПРАКТИКИ ЗА СОЦИАЛЕН ДИАЛОГ И ИНСТРУМЕНТИ/МЕТОДИ, КОИТО ДА СЕ ИЗПОЛЗВАТ ЗА АНГАЖИРАНЕТО НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ. БЕШЕ ОДОБРЕНО СПОРАЗУМЕНИЕТО ЗА ПАРТНЬОРСТВО.

ПАРТНЬОРИТЕ ИДЕНТИФИЦИРАХА „КЛЮЧОВИТЕ УЧАСТНИЦИ“, КОИТО ДА БЪДАТ ВКЛЮЧЕНИ В ДЕЙНОСТИТЕ ПО ПРОЕКТА СЪГЛАСНО КРИТЕРИЙ ДОБРИ ПРАКТИКИ В РАМКИТЕ НА СОЦИАЛНИТЕ ИНОВАЦИИ, ЗАНИМАВАЩИ СЕ С ИНСТРУМЕНТИ ЗА УЧАСТИЕ И АКТИВНО АНГАЖИРАНЕ НА ГРАЖДАНИТЕ В ПОЛИТИЧЕСКИТЕ РЕШЕНИЯ, КОИТО ИМАТ ВИСОКО НИВО НА ВЪЗДЕЙСТВИЕ ВЪРХУ СОЦИАЛНИТЕ ИНОВАЦИИ. ИДЕНТИФИЦИРАНИТЕ ДОБРИ ПРАКТИКИ БЯХА И ТЕМИ НА ПОСЕЩЕНИЯ ЗА ОБМЕН, ПРОВЕДЕНИ ПРЕЗ СЛЕДВАЩИТЕ СЕМЕСТРИ.

ВТОРИ И ТРЕТИ СЕМЕСТЪР (ФЕВРУАРИ 2020 Г. – ФЕВРУАРИ 2021 Г.)

ПОРАДИ ПАНДЕМИЯТА COVID-19, ПРОЕКТЪТ ТРЯБВАШЕ ДА БЪДЕ ИЗЦЯЛО ПРеработен. ПОСЕЩЕНИЯТА ЗА ОБМЕН ПРИ ВСЕКИ ПАРТНЬОР СЕ ПРЕДВИЖДАХА ЗА ВТОРИЯ СЕМЕСТЪР, НО ТЪЙ КАТО ПЪТУВАНИЯТА НЕ БЯХА РАЗРЕШЕНИ, ТЕ БЯХА ЗАМЕНЕНИ ОТ СЕДЕМ ЕКСПЕРИМЕНТАЛНИ „ОНЛАЙН ПОСЕЩЕНИЯ ЗА ОБМЕН“.

ПО ВРЕМЕ НА ТЕЗИ ПАРТНЬОРСКИ ОБМЕНИ БЯХА ИДЕНТИФИЦИРАНИ КАЗУСИ, СВЪРЗАНИ С ИНОВАТИВНИ ПОЛИТИКИ ЗА СОЦИАЛЕН ДИАЛОГ. КАЗУСИТЕ ТРЯБВАШЕ ДА ПРИТЕЖАВАТ СЛЕДНИТЕ КЛЮЧОВИ ЕЛЕМЕНТИ, ЗА ДА СЕ СЧИТАТ ЗА ДОБРИ ПРАКТИКИ НА ЕВРОПЕЙСКО НИВО ПО ОТНОШЕНИЕ СОЦИАЛНИТЕ ИНОВАЦИИ:

- ДА БЪДАТ ЕФЕКТИВНИ И ДА МОГАТ ДА ПОСТИГАТ ПОСТАВЕНИТЕ ЦЕЛИ;
- ДА БЪДАТ ЕФЕКТИВНИ ПО ОТНОШЕНИЕ НА БАЛАНСА РАЗХОДИ/ПОЛЗИ;
- ДА БЪДАТ ИНОВАТИВНИ И ГЪВКАВИ СПОРЕД РАЗЛИЧНИТЕ КОНТЕКСТИ;
- ДА СА С ВИСОКО КАЧЕСТВО.

ЧЕТВЪРТИ СЕМЕСТЪР (ФЕВРУАРИ 2021 Г. – ЮЛИ 2021 Г.)

ВЪЗ ОСНОВА НА ПРЕДСТАВЕНИТЕ КАЗУСИ НАУЧНИЯТ КОМИТЕТ НА ПРОЕКТА, ИЗГОТВИ ПРОЕКТ НА ДОКУМЕНТ ЗА СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА ДОБРИ ПРАКТИКИ, ПОДЧЕРТАВАЩ ТЕХНИТЕ СИЛНИ И СЛАБИ СТРАНИ СПОРЕД СПОДЕЛЕНИ ПОКАЗАТЕЛИ, ОТЧИТАЙКИ РЕЗУЛТАТИТЕ, ПРОИЗТИЧАЩИ ОТ 148 ПОПЪЛНЕНИ ВЪПРОСНИКА ОТ ПАРТНЬОРИТЕ И МЕСТНИ ЗАИНТЕРЕСОВАНИ СТРАНИ.

ЗА ОБОГАТЯВАНЕ НА АНАЛИЗА НА ВСЕКИ КАЗУС, ЗАЕДНО С ЕКСПЕРТ ОТ УНИВЕРСИТЕТА В ПАДУА (ИТАЛИЯ) БЯХА ПРОВЕДЕНИ ТРИ УЕБИНАРА, КАСАЕЩИ КОМУНИКАЦИОННИ МЕТОДИ И ИНСТРУМЕНТИ.

Накрая, Научният комитет представи проект на „*Модел на процесите и методите на участие*“, одобрен и споделен от партньорите. Този модел е основата за дизайна на всеки План за действие.

Пети семестър (август 2021 г. – януари 2022 г.)

Изготвеният и споделен модел беше представен от всеки партньор по време на тематични работни срещи съвместно с местни заинтересовани страни, за да се обяснят научните препратки, стоящи в основата на дизайна на плановете за действие.

Съвместният секретариат валидира казусите и идентифицира кои от тях могат да бъдат квалифицирани като иновативни добри практики по отношение на социалния диалог на европейско ниво. Съвместният секретариат одобри общо 10 добри практики.

Шести семестър (февруари 2022 г. – юли 2022 г.)

По време на тази фаза бяха извършени посещения за обмен. Заедно с местните заинтересовани страни бяха обсъдени и надградени съдържанието и въздействието на валидираните добри практики (четири посещения: Гент в Белгия, Толедо в Испания, Тесино в Италия, и Враца в България).

По време на последното посещение в България се проведе заключителната среща на Управителния комитет и партньорите одобриха следващия документ, изготвен в сътрудничество с Научния комитет: „*Насоки за прилагане на процеси на участие в плана за действие на Dialog*“.

ИНТЕЛЕКТУАЛНИ ПРОДУКТИ

Резултатите от внедрения процес са много. Те преминават от развитието на чувствителността и институционалната компетентност/знание до създаването на реални „работни материали“, а именно методологично-инструментално-процедурни набори от инструменти. Последното би могло да подпомогне участието на гражданите и социално заинтересованите страни в процесите на вземане на решения, като самия процес да бъде ефективен и функционален. Тази публикация цели да представи и предостави два инструмента:

Модел на процеси и методи на участие;

Насоки за прилагане на процеси на участие в плана за действие Dialog.

МОДЕЛ НА ПРОЦЕСИ И МЕТОДИ НА УЧАСТИЕ

Моделът преглежда и интегрира подхода, който беше въведен с документа, наречен „*Синтезиран работен документ за сравнителен анализ на най-добрите практики*“. Базира се, от една страна на внимателен анализ на съответната литература, и от друга - на предложенията, дадени от партньорите и на резултатите от техните експерименти. Резултатът е рамка с опции за участие на някои заинтересовани страни, която има следните основни елементи:

- Концептуалната основа;
- Обосновки за участие;
- Предложеният модел;
- Ангажираност на заинтересованите страни.

Приложението към документа включва доклади от проучването, изготвени от всеки партньор, допринесъл за финализирането на модела.

НАСОКИ ЗА ПРИЛАГАНЕ НА ПРОЦЕСИ НА УЧАСТИЕ В ПЛАНА ЗА ДЕЙСТВИЕ „DIALOG“

Насоките имат за цел да предложат метод и някои оперативни съвети за активизиране и управление на политики, планове или програми. Чрез проактивно участие на потенциални заинтересовани страни, те трябва да могат да подкрепят, иновативни процеси и продукти на икономическо, социално и културно ниво в различните места, където се прилагат.

Насоките са структурирани в две части. В първата част се акцентира върху концептуалната и експериментална основа. Това насочи дискусиата и обмяната на опит, и доведе до дефинирането на някои „ръководни принципи“ за напълно ефикасно обществено действие. Във втората част са описани оперативните фази, поддържащи функционирането на процесите на участие. Представените методологии и инструменти не трябва да се разглеждат като единствени и основни „практики“, а по-скоро като препратки за идентифициране и прилагане на възможни „специализирани“ стратегии с цел включване на заинтересованите страни и гражданите в процеси на участие в различни по своята история, култура, традиции, институционални настройки контексти.

Накрая „*Насоките*“ бяха допълнени с каталог, в който е описан всеки метод/инструмент/устройство/техника, възможните основни области и контекст на прилагането му, резултати, ниво на участие на заинтересованите страни, основни характеристики, силни и слаби страни, време, което отнема, необходими компетенции на тези, които ще го прилагат.

РАЗПРОСТРАНЕНИЕ И МАЩАБИРУЕМОСТ

След като социалната иновация бъде изградена - и смятаме, че сме постигнали успех през последните няколко години на проекта, тя трябва да бъде разпространена хоризонтално.

РАЗПРОСТРАНЕНИЕТО Е НЕ САМО АНГАЖИМЕНТ НА ПРОЕКТА, НО И АБСОЛЮТНО ЗАДЪЛЖИТЕЛНО ЗА НЕГОВИТЕ ПАРТНЬОРИ.

ПРЕКАЛЕНО МНОГО ПЪТИ ДОБРИТЕ РЕЗУЛТАТИ ОТ ЕВРОПЕЙСКИ ПРОЕКТИ НЕ СА СЕ РАДВАЛИ НА ВЪЗДЕЙСТВИЕТО, КОЕТО ЗАСЛУЖАВАТ.

ЗА ДА БЪДАТ РАЗБРАНИ, ОБСЪДЕНИ, СПОДЕЛЕНИ И ПРИЛОЖЕНИ, ИНОВАТИВНИТЕ РЕЗУЛТАТИ ОТ СЛОЖНИ ПРОЕКТИ ТРЯБВА ДА БЪДАТ НАПРАВЕНИ ДОСТЪПНИ ЗА ОБЩЕСТВЕННОСТТА. ИМЕННО ТОВА Е ЦЕЛТА НА ТАЗИ ПУБЛИКАЦИЯ. ЗА ДА СЕ ИЗБЕГНЕ ОПАСНОСТТА ИНОВАЦИЯТА ДА ОСТАНЕ ЗАТВОРЕНА В ОГРАНИЧЕНИ И ОГРАНИЧАВАЩИ КОНТЕКСТИ, ТЯ ТРЯБВА ДА БЪДЕ „МАЩАБИРУЕМА“.

МАЩАБИРУЕМОСТТА НА ЕДНА СОЦИАЛНА ИНОВАЦИЯ ОЗНАЧАВА „МОМЕНТА, В КОЙТО ДАДЕН ПРОЕКТ ДОСТИГНЕ СВОЕТО НИВО НА ПЛАНИРАНО ИЗПЪЛНЕНИЕ И СЛЕД НЕГО МОЖЕ ДА БЪДЕ ПРИЛОЖЕН В ПО-ГОЛЯМ МАЩАБ“⁴³.

Позовавайки се на видовете мащабиране, някои автори⁴⁴ предлагат три основни режима за „мащабиране“ на социалните иновации: РАЗШИРЯВАНЕ, ПОДОБРЯВАНЕ И ПРЕНАСТРОЙВАНЕ. ПЪРВИЯТ СЕ ОТНАСЯ ДО КАПАЦИТЕТА ЗА РАЗПРОСТРАНЕНИЕ НА СОЦИАЛНИ ИНОВАЦИИ В ДРУГИ ГЕОГРАФСКИ ОБЛАСТИ (ВЪЗПРОИЗВОДИМИ ИНОВАЦИИ); ВТОРИЯТ СЕ ОТНАСЯ ДО ВЪЗМОЖНОСТТА СОЦИАЛНИТЕ ИНОВАЦИИ ДА ОКАЖАТ ВЪЗДЕЙСТВИЕ И ДА ПРЕДИЗВИКАТ ИНСТИТУЦИОНАЛНИ И ПОЛИТИЧЕСКИ ПРОМЕНИ (ПРОМЕНИ В ТАКА НАРЕЧЕНИТЕ ПРАВИЛА НА ИГРАТА); ТРЕТОТО ВЛИЯЕ НАКРАЯ НА „СЪРЦАТА И УМОВЕТЕ“ НА УЧАСТВАЩИТЕ ХОРА, ПРОИЗВЕЖДАЙКИ ТРАНСФОРМАЦИЯ ПО ОТНОШЕНИЕ НА ЦЕННОСТИ, ВЯРВАНИЯ, НАВИЦИ, ОТНОШЕНИЯ (КУЛТУРНА ПРОМЯНА).

СМЯТАМЕ, ЧЕ ГЕНЕРИРАХМЕ МАЩАБИРУЕМИ ПРОЦЕСИ ПО ВРЕМЕ НА ПРОЕКТА DIALOG И ПОДКРЕПИХМЕ НЕГОВОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ, КАКТО И С ПУБЛИКАЦИЯТА, КОЯТО ДЪРЖИТЕ В РЪЦЕТО СИ.

1. ПРЕДГОВОР

Настоящите насоки имат за цел да представят **метод и оперативни указания за инициране и управление на политики, планове или програми**, които чрез проактивното участие на потенциални заинтересовани страни (включително и получатели), са в състояние да подкрепят иновативни процеси и продукти на социално ниво, в различните местни контексти на изпълнение. Тези насоки се основават на дейностите, разработени в DIALOG project⁴⁵; по-специално, те се позовават на „*Модел за диалог при процеси и методи на участие*“, интегриран въз основа на резултатите от сравнението, извършено от партньорите по проекта с местни заинтересовани страни.

По-конкретно, насоките имат за цел да:

- предоставят указания и предложения на участниците, участващи в проектирането и изпълнението на плановете за действие, които се очаква да бъдат изпълнени от партньорите по „DIALOG“ във втората фаза на проектите, чието приключване е планирано за юни 2023 г.;
- допринасят за продължаващата дискусия относно методите и практиките на процесите на участие, като осъществяват индикации на резултатите от теренни проучвания, проведени в различните страни партньори на проект DIALOG;
- да е „кутия с инструменти“ на разположение на публични органи, представители на третия сектор, заинтересовани страни и граждани в контекст, който има все по-широко разпространено възприятие, а именно, че участието на различни участници в процесите на участие е ефективен инструмент при прилагането на политики, планове или проекти, за да се постигне по-голямо социално приобщаване и икономическа и екологична устойчивост.

Първата част от Насоките припомня концептуалния фон и основните ръководни принципи на участието на обществеността, докато *втората част* описва оперативните фази на процеса на участие. По-специално, за всяка фаза се идентифицират необходими стъпки и се идентифицират серия от методи и инструменти, които партньорите могат да използват и избират за своя План за действие според вида на интервенцията, териториалния контекст (география, политики и т.н.) и социалния контекст (тип институции, социално-демографски характеристики на участващите заинтересовани страни и др.).

Методите и инструментите, представени в Насоките, не трябва да се разглеждат като изключителни форми на „практики“ (в действителност има свързаност между тях, като те могат да бъдат

43 N. Bolzan, Public speaking e presentazioni efficaci. Organizzare speech di successo grazie a parole, emozioni e comunicazione non verbale, Edizioni Dario Flaccovio – 2021.

44 D. Riddell & M.L. Moore, Scaling out, Scaling up, Scaling deep: Advancing systemic social innovation and the learning process to support it, Journal of Corporate Citizenship, 2015.

45 За повече информация за проект DIALOG, моля посетете интернет страницата на проекта: <https://projects2014-2020.interregeurope.eu/dialog/>.

комбинирани), а като **методи за идентифициране и „проучване“ на възможни стратегии за включване на заинтересовани страни и граждани в процеси на участие, в зависимост от контекста, областите на интервенция, фазите на интервенция (проектиране, изпълнение или оценка)**. Ние сме напълно наясно, че има много методи и подходи за включване на заинтересованите страни и гражданското общество. Няма „единствен“ метод за включване на обществеността: това, което работи в даден контекст, не винаги ще работи в друг. Стандартните методи за участие на заинтересованите страни могат да бъдат неподходящи и неефективни, тъй като социалните, икономическите и политическите условия варират в зависимост от контекста. **Всеки партньор, според различните „предизвикателства“, пред които трябва да се изправи, ще може да адаптира метода и да избере инструментите, които са най-подходящи за ситуацията.**

Освен това към Насоките има каталог (като Приложение), където всеки идентифициран метод/инструмент има досие с:

- **описание** на инструмента/техниката;
- **цел на прилагане** на инструмента/техниката (напр. идея за проект, дефиниране на проект/програма, изпълнение на проект/програма);
- **резултати и продукти** от приложението на инструмента/техниката;
- **нивото на участие на заинтересованите страни/обществеността** (информирание, консултиране, включване, сътрудничество, овластяване);
- **видове заинтересовани страни**, участващи в процеса на прилагане на инструмента/техниката;
- специфични **силни и слаби страни** на инструмента/техниката;
- **времева рамка** за прилагане на инструментите/техниката;
- **умения**, необходими за правилното прилагане на инструмента/техниката (напр. умения по темата, умения за фасилитиране, умения за управление на проекти и т.н.).

2. КОНЦЕПЦИЯ

Преди да се илюстрира методологическото предложение, трябва накратко да се припомнят някои елементи от теоретичната референтна рамка и основните резултати, възникнали от предишните проучвания. Както е известно, проектът DIALOG има за цел да подобри ефикасността и устойчивостта на социалните иновативни инициативи (по отношение на политики или проекти), чрез прилагането на процес, който включва във всичките си фази (от проектиране, изпълнение до оценка) местни заинтересовани страни, имащи отношение към успешна инициатива. Хипотезата в основата на DIALOG е, че **участието на заинтересовани страни** (индивиди или групи, представляващи различни сектори и интереси) **има голямо положително въздействие върху разработването и прилагането на политики и проекти за социални иновации.**

Желанието на правителствата, институциите, доставчиците на публични услуги и предприятията да събират идеи и информация от своите граждани и потребители на стоки и услуги, нараства от няколко години. Това означава, че заинтересованите страни са включени в процеса на вземане на решения. Тяхното участие може да бъде вътре в процеса на обсъждане или вземане на решение, трансформирането на това решение в структурирана проектна дейност и/или, накрая, 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 действие, „трудолюбиво“ отношение от участниците, независимо дали са индивиди, групи или части, които представляват различни сектори и интереси.

Важността на участието на заинтересованите страни е посочена и в *чл. 6, параграф 2 от Регламента за общите структурни фондове*, който посочва как партньорството, *основано на принципа на многостепенно управление и подхода от долу нагоре, трябва да участва „[...] във всички дейности по подготовка, изпълнение, мониторинг и оценка на програмите [...]“.*

Член 8 от Регламента на ЕСФ+, 2021-2027 г. интегрира, по-специално, областта на намеса на партньорството, изисквайки от държавите-членки да гарантират „адекватно участие на социалните партньори и организации на гражданското общество за реализиране на политики за заетост, образование и социално включване, подкрепено от ESF+, чрез споделено управление“. Индикации, потвърдени отново от Европейския кодекс за партньорство, който, също валиден за програмния период 2021-2027 г., предвиждат, че *„ефективното прилагане на партньорство следва да бъде гарантирано чрез укрепване на институционалния капацитет на съответните партньори, чрез дейности за изграждане на капацитет, насочени към страните и организациите, представляващи гражданското общество, които участват в програмите „и че“ обменът на опит и взаимното обучение трябва да бъдат улеснени, по-специално чрез създаването на общност от практики относно партньорството [...]“.*

Този вид социално участие стои в основата на истинския социален диалог, а именно включването на дейности от интерес за общността. То допринася за по-добро социално сближаване по отношение на нарастващо доверие, връзки, социален капитал, които са основни елементи на благосъстоянието на

дадена общност. В същото време може да допринесе за ефективността на разработването и прилагането на политиката, която институциите възнамеряват да следват, тъй като се чувстват подкрепени от общественото мнение. Участието на заинтересованите страни, в техния най-широк смисъл, позволява да се идентифицират кои са най-добрите възможности за определяне и прилагане на политика, чрез придобиване на информация за нуждите на населението или на неговите сектори, за условията и амбициите, които го характеризират. Тези елементи могат да бъдат тествани по време на фазата на внедряване, за да се провери тяхното въздействие върху реалния живот.

Трябва да се добавят и други важни аспекти. На първо място, социалният диалог повишава обществената информираност по обсъждания проблем и проект. Последният може да намери по-лесно решение, чрез намаляване на потенциални конфликти. Освен това, няколкото взети под внимание гледни точки биха могли по-добре да подкрепят процеса на вземане на решения, и отчасти, да осигурят положителна обратна връзка за социалните иновации. Също така, 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 общността и, наред с други неща, също така да постигнат укрепването на демокрацията.

Този социален диалог е фундаментален, когато се търси дизайн на социална иновация, разбиране на иновативно решение (в секторите на услугите, продуктите, моделите, пазарите, процесите и т.н.), което по-ефективно отговаря на социалната нужда 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 множество гласове и участници могат да допринесат за разработването на нови решения на предизвикателствата на местните общности. Социалните иновации имат за цел да разработят решения за посрещане на обществените нужди по по-добър начин от настоящите, докато социалният диалог има за цел преди всичко да идентифицира предизвикателствата и проблемите, които трябва да бъдат разрешени чрез приноса на заинтересованите страни с иновативни идеи.

Освен това, този аспект е подчертан в академичната литература за иновациите, която идентифицира потребителите като един от ключовите елементи на иновации, точно поради способността им да бъдат генератори на нови идеи. Включването на потребителя в процесите на промяна представлява ефективна форма на иновация, защото поставя на едно и също място, без разходи за трансфер, знанието за нуждите и инструмента за тяхното задоволяване. В този контекст участието на заинтересованите страни е основен елемент, като се има предвид, че предизвикателствата на социалните иновации са сложни и по дефиниция нямат едно решение. Проблемите могат да имат много решения и процесът на изследване, който има за цел да намери най-подходящото, чрез социално договаряне на общите значения на проблема и неговите възможни решения, придобива по-голямо значение от самото решение.

Този процес изисква участие, сътрудничество и готовност за промяна също от страна на участниците, които, докато участват, винаги създават реципрочни взаимодействия, като укрепват и подобряват социалните иновации. Трябва да се имат предвид някои позиции, които се отнасят до участието в социалния диалог, споменат по-горе. На първо място, няма съмнение, че социалният диалог предполага потенциално забавяне и прави процеса на вземане на решения по-сложен, но и по-стабилен в много отношения. Второ, не всички заинтересовани страни осъзнават важността на своята роля в социалния диалог и смятат, че разполагат с адекватни ресурси (знания и умения), за да допринесат адекватно за диалога. И накрая, проучванията върху политическото и гражданското участие показват, че често това участие, както се случва в други области на обществото, страда от неравнопоставеност на участието между различни категории хора, които не са адекватно представени: социалното изключване може всъщност да попречи на реалното участие на хората в неравностойно положение.

Това прави социалния диалог по-малко разбираем и следователно по-малко ефективен от различните гледни точки, споменати по-горе. Тези заплахи трябва да се вземат предвид, включително на местно ниво, във всички инициативи, които поставят социалния диалог като основа за социални иновации, за да се постигне желаното въздействие.

Участието може да се основава на различни причини. В научната литература се идентифицират четири основни категории:⁴⁶

- **Служещ като средство:** когато участието има за цел да увеличи социалната легитимност на решенията, да възстанови общественото доверие, да премахне конфликтите и да ограничи бъдещите предизвикателства. Като цяло участват онези, които имат правомощията да блокират политически решения, и тези, които се считат за необходими за изпълнението на такива решения. Целите на публичните политики обикновено не подлежат на обсъждане, само някои подробности подлежат (в по-малка или по-голяма степен). Гледните точки на заинтересованите страни се приемат само ако позволяват нормално изпълнение на

46 Например: 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*, ESDN Quarterly Report N. 39.

решенията.

- **Легалистично:** когато участието се разглежда само когато и защото се изисква (например, когато регламентите на ЕС изискват да се предприеме участие). Следователно процедурният натиск е единствената причина участието да се организира. Тази обосновка е подобна на „инструменталната обосновка“, при която спазването на правилата се разглежда като необходимо за осъществяване на нещата. При липса обаче на другите инструментални двигатели за участие, организираният процес вероятно ще бъде формалност, без никакво усвояване на резултатите
- **Самостоятелно:** когато приносът на не-експерти в процеса на участие, извежда проблеми и решения, които са убягнали на експертите, дефинирали политиката/проекта. В този случай участието позволява да се увеличи обхватът и дълбочината на информацията, и следователно да се подобри качеството на решенията. За разлика от инструменталния тип, политическите цели могат съществено да бъдат модифицирани.
- **Нормативно:** когато участието е изцяло вдъхновено от демократичните идеали. Благодарение на участието искаме да противодействаме на влиянието на консолидирани интереси и да позволим на всички засегнати от решение да изразят своето влияние.

Горепоменатите видове могат също да се различават по отношение на приемането на различни форми на сътрудничество, като:

- **Съвместно:** форма на сътрудничество, при която всички участници влияят върху процеса и резултата от този процес, като например план, съвет или продукт. Характеристиките на сътрудничеството са диалог, обща основа, ентузиазъм, решителност и фокус върху резултатите. Условия за успешно сътрудничество са равнопоставеност на участниците, взаимност, откритост и доверие. Тези условия са най-добре изпълнени в структуриран, но творчески процес под ръководството на супервайзер на процеса. Съвместното сътрудничество се счита за особено подходящо за решаване на сложни проблеми и в случаите, в които се желае ефективна промяна
- **Делиберативна демокрация** дефинира публичен режим на вземане на решения, чиято основна характеристика е представена от: събиране на информация, консултации и сравнение на различни мнения. Целта е да се постигне политическо решение, чрез активното участие на разнородна група граждани (често представителна извадка от населението, определена чрез произволно извличане), които, информирани предварително по въпросите от интерес за политиката, отделят време, за да обсъдят заедно най-доброто възможно решение.
- **Съвместна продукция** е практика в предоставянето на политики/публични услуги, при която гражданите участват в създаването на обществени политики и услуги. Противопоставя се на основания на транзакции метод за предоставяне на политики/услуги, при който гражданите консумират политики/услуги, които са разработени и предоставени от правителствата. Този метод е възможен в частния и нестопанския сектор, в допълнение към публичния сектор. За разлика от традиционното участие на гражданите, гражданите не само се консултират, но са част от концепцията, дизайна и управлението на услугите.

Проучванията, проведени в рамките на проект „DIALOG“, показаха общ консенсус сред партньорите за изпълнението на Планове за действие, предвидени през втората фаза на проекта, за прилагането на стратегия за участие, характеризираща се с подход на сътрудничество между много заинтересовани страни. Основните причини за този подход са следните:

- **сближаване** на принципа „всички заинтересовани“, т.е. всички засегнати от дадено решение трябва да бъдат включени до известна степен в процеса, водещ до това решение. Необходимост, мотивирана от факта, че въпросите на плановете, свързани с икономиката, работата, обучението, социалните въпроси, както и околната среда, оказват голямо влияние върху ежедневието на съответните общности. Поради това се счита за особено полезен при прилагането на процеси на участие на множество заинтересовани страни.
- **проблемите, предложени от Планове** (икономически, заетост, обучение, социална или екологична политика) често са много сложни, но в същото време изключително подходящи за участие, тъй като те наистина се отнасят до средата на живот на засегнатите хора и са особено важни за хората. Участието на множество заинтересовани страни се оказва особено ефективно, тъй като е много важно да се позволи на хората да споделят своя опит и гледни точки

В обобщение, резултатите от проведеното проучване показват, че процесите на участие се възприемат като полезни за генериране на ползи. Един от докладите на проучването подчертава, че „... *добрата стратегия за сътрудничество между много заинтересовани страни определя колко добре ще работи поддържането на определени политики [...]. Важно е от самото начало да имате поне малко разбиране за различните гледни точки на дадена тема или предложение. Осъзнаването на тези различни гледни точки абсолютно подобрява качеството на решенията и процеса на вземане на решения.*“

Диалогът и социалното участие са многоизмерни понятия, които могат да обхванат голямо разнообразие от специфични инструменти за участие. Въпреки това, 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 улеснят приспособяването на конфликтни интереси и да насърчат културата на сътрудничество и диалог;
- Подобряване на обмена и съвместното създаване на знания, като по този начин се придобива по-добро разбиране на предизвикателствата и възприятията. Гражданите или представителите на гражданите, включително организациите на гражданското общество, имат шанса да представят своите идеи, възгледи и мисли относно политически въпрос, стратегия или проект и могат да повлияят на решенията и политическите процеси. Те също така получават актуална информация и идеи за това как се вземат решения.
- Подобряване на легитимността на решенията, произтичащи от процес на участие при вземане на решения, основан на съгласие. Това води до по-голяма справедливост и по-голяма приемливост на приетите стратегии и политически мерки/проекти, като наред с другите неща, намалява вероятността отговорните за интервенциите да бъдат изправени пред възражения и последващи оплаквания. 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 на заинтересованите страни, както и повишаване на тяхната осведоменост, ресурси и взаимовръзки.

Въпреки че идеята за участие на заинтересованите страни продължава да се приема все повече и повече, няма стандарт, който представлява „най-добри практики“ в тази област. Няма „един начин“ за участие на заинтересованите страни: това, което работи на едно място, не винаги работи на друго място. Стандартизираните методи за участие на заинтересованите страни могат да бъдат неподходящи и неефективни, тъй като социалните, икономическите и политическите условия варират в различните условия.

Тогава участието на заинтересованите страни не трябва да се разглежда като специфична техника за широко приложение, а като общ принцип, стратегия или подход, прилаган в различни условия.

За да се определи подходящото ниво на обществено участие, крайният въпрос, на който трябва да се отговори, е: *„Колко потенциално влияние върху решението или действието ми, съм готов да дам на заинтересованите страни/на обществеността?“*. Отговорът е от решаващо значение за дизайна и крайния успех на процеса на обществено участие.

3. ПРИНЦИПИ И ЦЕЛИ НА ГРАЖДАНСКОТО УЧАСТИЕ

Основните ценности на общественото участие, както са определени от IAP2⁴⁷ и от OECD са обобщени по-долу:

- ↘ Гражданското участие се основава на убеждението, че тези, които са засегнати от дадено решение, **имат право да участват в процеса на вземане на решенията**. Всички граждани трябва да имат равни възможности за достъп до информация, да бъдат консултирани и да участват. Трябва да се положат всички възможни усилия, за да се включат най-широк кръг хора. Наистина е важно в този процес да се включат социалните маргинални зони и групи, които са засегнати от дискриминация (напр. хора с увреждания, жени, хора с миграционен произход) и групи граждани, които не са организирани/структурирани, но представлявани от „организация-чадър“.
- ↘ Гражданското включва обещанието, че **приносът на обществеността ще повлияе на решението**, като информира участниците как техният принос влияе върху това решение. Резултатите от процеса трябва да имат реалистично влияние върху политиката, и въздействието трябва да бъде оценено и разпространено.
- ↘ Гражданското участие насърчава **устойчивите решения**, чрез разпознаване на нуждите и интересите на всички участници, включително вземащите решения. Този тип процес, за да бъде добре управляван и да дава резултати, трябва да бъде подкрепен **от подходящи финансови, човешки и технически ресурси**. Това означава, че трябва да бъде **изпълним** (по отношение на графика, финансовите ресурси трябва да са достатъчни, за да се гарантира успешното изпълнение на подготовката, изпълнението и последващото разработване на формата) и **ефективен** (процесът трябва да балансира разходите и очаквания резултат от всички участници)
- ↘ Гражданското участие трябва да гарантира представителни и приобщаващи процеси:
 - включване на всички участници от заинтересованите страни и гарантиране, че те могат да участват в процеса на вземане на решения;
 - намаляване на системните и поведенческите бариери пред ангажираността и управлението на властовите дисбаланси, за създаване на безопасни пространства за общественото участие;
 - позволяване на интегриране на повече перспективи, включително такива, които не са разгледани;
 - предоставяне на възможности за изграждане на връзки, мрежи и доверие.
- ↘ Гражданското участие търси **информация от участниците за разработване на начина, по който да участват**. Процесът на участие трябва да се опита да подкрепи подхода на взаимно обучение и развитие между всички участващи участници. Участниците трябва да се ангажират по отношение на равенството по време на целия процес, като зачитат различните гледни точки и насърчават уважителен диалог. През целия процес доверието и подобряването на отношенията трябва да бъдат основните цели.
- ↘ Гражданското участие **предоставя на участниците информацията, от която се нуждаят, за да участват по съдържателен начин**. Участието на заинтересованите страни трябва да бъде проактивно и трябва ясно да идентифицира: цел и въздействие, тип на процеса на участие, методи, специални ресурси, отговорности и механизъм за обратна връзка за подобряването. Прозрачността, честността и яснотата са в основата на отношенията между институциите и заинтересованите страни, които участват в процеса. По-специално, във всички фази на процеса силно се препоръчва ясна и открита комуникация относно процеса, ролята на участниците и фасилитаторите, вида на процеса на вземане на решения със заинтересованите страни.

Както IAP2, така и ОИСР обаче подчертават едно *условие*: **има случаи и ситуации, при които абсолютно не се препоръчва да се търси гражданско участие**. Няколко примера:

- ✓ ако решението вече е взето и няма възможност за промяна;
- ✓ ако исканото участие всъщност е фиктивно упражнение, тъй като, въпреки че е необходимо, няма намерение да се вземе под внимание какво произтича от процеса;
- ✓ ако необходимото участие играе роля за забавяне на процеса, тъй като е твърде трудно да се вземе незабавно решение, но ангажиментът не се счита за важна част от процеса на вземане на решение, който в крайна сметка ще се осъществи.

По същия начин, **лошите практики могат да бъдат по-лоши от всяка друга практика**: лошите практики на участие създават недоверие към публичните органи, губят време и пари на хората, и могат сериозно да подкопаят бъдещи опити за общественото ангажиране. Всяко следващо предложение за участие рискува да бъде посрещнато с цинизъм и подозрение. Следователно, активизирането на процесите на участие трябва да бъде:

47 Основните ценности са описани тук: <https://www.iap2.org/page/corevalues>. Разрешението е издадено на 27 август 2021.

- **внимателно оценено:** докато има място за промяна на политиката и резултатите от ангажимента имат значение, ангажирането на гражданското общество си струва да се обмисли;
- **управлявано с компетентност и откритост,** за да се избегне превръщането им в лоши практики.

От оперативна гледна точка, по-долу са изброени ситуации, които могат да повлияят на функционалността и ефективността на процеса на гражданско участие:

- **Излишък от участие на едни и същи субекти.** Процесите на участие отнасящи се до заинтересованите страни, често са излишни в рамките на една и съща територия, и в едни и същи периоди от време. Това създава риск от по-малка ангажираност от важни заинтересовани страни. 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 и да избягвате да претоварвате целевите си групи с твърде много процеси на участие;
- **Тип участия: Отгоре надолу, Отдолу нагоре и Фалшиво участие.** Повечето процеси на участие обикновено са отгоре надолу. Политиците обикновено не са въввлечени 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, които не им отговарят на интереса, обръщат гръб на процеса на участие (фалшиво участие). Това често се определя от наличието на скрити цели (финансови, политически). Гражданите или заинтересованите страни са до известна степен експлоатирани, за да легитимират решения, които вече са взети предварително. В дългосрочен план това може да предизвика много разочарование, когато хората разберат, че просто са използвани като машина за гласуване или машина за одобрение на вече взети решения. Ако всичко е фиксирано предварително и има „скрит“ дневен ред, не трябва да започвате процес на участие, защото тогава говорим за „фалшиво участие“. Тази форма на фалшиво участие няма да доведе до устойчива форма на процеси на участие. В тези процеси въвеждането отдолу нагоре не се валидира достатъчно от организаторите. Това означава, че се събират много предложения, мнения и идеи, но това се игнорира напълно от организаторите. 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;
- **Прибягване до структури само по формални причини.** Един от най-често срещаните рискове в процесите на участие е използването на структури (организационни, уебсайт с онлайн форум и др.), които са реализирани основно за изпълняване на формални изисквания, се оказват нефункционални за постигането на резултатите, които са мотивирали тяхното реализиране. В този случай структурите, дори ако са необходими, рискуват да не бъдат ефективно използвани за процеса на участие, намалявайки неговата ефективност;
- **Общо основание.** Понякога за хората е трудно да излязат от собствения си контекст и да започнат да мислят за общността. Те са твърде увлечени в собствената си история, собствената си организация или собствените си интереси. Трудно е да се създаде общ начин на мислене. Освен това често отнема много време, както на фасилитатора, така и за участниците;
- **Задаването на правилните въпроси на правилните хора винаги е предизвикателство.** Понякога правилните въпроси не се задават в процеса на участие на правилната група от общността. Например, трябва да задавате на експертите повече технически въпроси, а на гражданите – повече въпроси касаещи опита. Ако въпросите имат технически характер, първо информирайте гражданите за възможните избори и последици, преди да зададете въпроса;
- **Недостиг на информация.** В началната фаза на информиране и „набиране“ на заинтересовани страни е необходимо да се осигури правилна и навременна информация за характеристиките на политиката или проекта, като се предоставят данни и анализи, необходими за осигуряване на необходимото споделяне на цели, съдържание и инструменти за изпълнение, както и методите за мониторинг и оценка, които трябва да бъдат приложени. В резултат на това документите, необходимите за вземане на решения, ще бъдат достъпни и споделени преди началото на процеса на участие;
- **Приемане на политика/проект и последващи действия.** Дълбоко осезаем проблем е този за постигане на конкретни последици от резултатите от процесите на участие. Разработват се политики или проекти, дават се съвети, пишат се важни забележки, но усвояването от страна на политиците като цяло е доста ограничено. Това не трябва да е проблем, стига да има официално обяснение защо „усвояването“ е толкова ограничено. Напълно нормално е голям брой индикатори, произтичащи от процес на участие, да не се изпълнят, тъй като са твърде амбициозни или неосъществими от оперативна гледна точка. Това е напълно възможно, но в този случай е необходимо да се обоснове причината, поради която тези твърдения не се спазват, пред участниците и по-специално пред потенциалните получатели на политиката/проекта. Ако не го направите, рискът е да породите разочарование, което освен че е много вредно за бъдещото

участие, може да помогне за разширяване на пропастта между политиците и заинтересованите страни.

Проучванията, осъществени в проект DIALOG, също така показаха, че администрацията, която носи отговорност за управлението на процеса на участие, може да изпита трудности при:

- осигуряване на ясна комуникация със заинтересованите страни: прекомерната употреба на технически език и неговата непълнота могат да генерират информационна асиметрия сред заинтересованите страни. Тази асиметрия може да затрудни управлението на процесите на участие;
- поддържане на разбирането на интересите на заинтересованите страни и постоянно ниво на ангажираност (по отношение на време и енергия), по време на целия процес;
- организиране на дискуссионни групи;
- синтезиране на различните предложения и намирането на баланс между гледните точки на различните заинтересовани страни;
- предоставяне на навременна обратна връзка, относно приноса на заинтересованите страни;
- включване на заинтересованите страни, когато има проблеми при изпълнението на проекти и когато е необходимо да се намерят решения;
- картографиране, идентифициране и ангажиране на заинтересованите страни. При картографирането и идентифицирането на заинтересованите страни често се среща предубеденост относно тяхната представителност. Трудно е да се включат в процеса на участие някои важни групи от граждани, които не са включени в организация;
- управление на процеса на участие.

По същия начин съществуват трудности, свързани с ролята и функциите на заинтересованите страни в процесите на участие, като например:

- *Приемственост във времето.* Заинтересованите страни често показват липса на способност да поддържат високо ниво на ангажираност и интерес, особено при средносрочни и дългосрочни проекти. Когато процесът отнема много време, може да възникне умора от участие. Поддържането на мотивация на хората или заинтересованите страни, особено когато това включва дългосрочни процеси, е предизвикателство. Опитът показва, че когато заинтересованите страни са избрани и поканени, от 10 до 15% от тях действително проявяват интерес към участие. Освен това, когато има интерес, това не винаги се изразява в инициатива, ограничавайки се само до реакция на това, което се предлага от публичния орган;
- *Липса на време.* Често не достига време за справяне с допълнителни задачи, извън обичайната работна среда. Пътуванията, които понякога трябва да бъдат направени, за да се осигури участие, включват както финансови, така и времеви разходи, което прави препоръчително използването на опцията за видеоконферентна връзка, когато е възможно. Освен това липсата на ангажираност от страна на някои заинтересовани страни често забавя работата в екип.
- *Трудности при изразяване на мнение:* често се появява страх от контрастиране на администрация, особено по време на фазата на проектиране на проекта. Важно е да се уверите, че не възпрепятствате проявата на противоречиви мнения.
- *Сътрудничеството с множество заинтересовани страни е полезно само когато се предоставя възможност за различни мнения.* Разнообразието е важно, но не само разнообразие по отношение на социално-икономически, етнически произход и т.н., но и разнообразие на мнения. Предизвикателството е да организирате процеса толкова добре, че конфликтите да се занимават със съдържанието, а не с процеса или личните проблеми.
- *Заинтересованите страни са склонни да фокусират своя интерес и ангажимент* (поякога по изключителен начин) върху фазите на проекта, от които са най-заинтересовани, без да вземат предвид целия проект и партньорството.

Освен това трябва да се вземат предвид и някои трудности с бюджета и времето:

- ✓ *процесът трябва да има ясен график: възможно най-рано в процеса трябва да е ясно какво вече се е случило и какви ще бъдат следващите стъпки;*
- ✓ *траекториите на участие отнемат много време и са скъпи, и поради тази причина е необходимо да се приеме средносрочен и/или дългосрочен времеви хоризонт;*
- ✓ *неправилното време и планиране на процеса на участие представлява проблем. Ранното включване е много важно. По този начин заинтересованите страни имат усещането, че могат да окажат влияние върху вземането на политически решения;*
- ✓ *Когато е необходимо, трябва да се предостави бюджет за участие на заинтересованите страни: ако няма бюджет за комуникация, няма да се получи добър процес на участие. Тогава е по-добре изобщо да не създавате процес на участие, защото в противен случай има голям шанс вашият процес на участие да се провали, и да получите недоволни заинтересовани страни. По-добре процесът да се отложи, докато се осигурят време и*

ресурси.

Важно е да се осигури проследяване на процеса на участие. Ако последиците не са известни и не са оценени, това оставя място за разочарование от участието, и следователно е трудно да се мотивира ангажираността на заинтересованите страни в процесите на участие. Следователно е необходимо не само да се предвиди оценката на резултатите от проекта, но също така е важно, заинтересованите страни да участват активно в оценката.

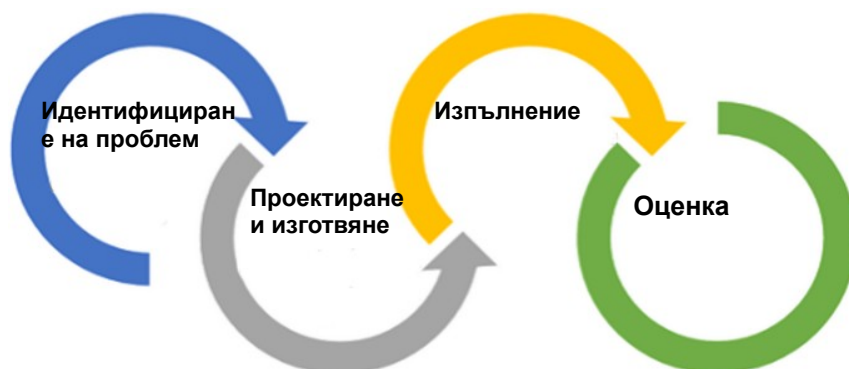
Моделът на процеса на участие, разработен по проект DIALOG и представен в следващата глава, е насочен към преодоляване или поне ограничаване на трудностите, които могат да възникнат при изпълнението на плановете за действие, предвидени от самия проект.

4. МОДЕЛ НА ПРОЦЕС НА УЧАСТИЕ, ПРОЕКТ „DIALOG“

Стъпките, които характеризират дадено споразумение/предписани (било то политика, програма или проект) на социална иновация, за дефинирането и/или изпълнението на процесът на участие, могат да бъдат разделени на:

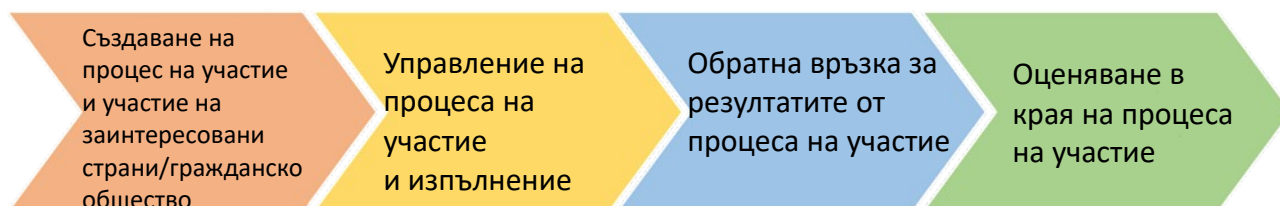
- „**идентифициране на проблем**“ отнася се до процес, чрез който проблемът или въпросът се идентифицират, рамкират и се признават за обществен интерес. Тази фаза може да бъде поискана от граждани или други заинтересовани страни.
- „**проектиране и изготвяне**“ е процес, при който политическото решение се приема оперативно, и е дефиниран във всеки аспект: описание на проблема и контекста, цели на проекта, методи, бюджет, човешки ресурси, очаквани резултати, дейности, методи на управление и др.
- „**изпълнението**“ е начина, по който програмата / проектът / интервенцията се изпълняват, превръщайки се в действия. Включва постоянен мониторинг на проекта / политиката, за да се провери дали изпълнението му е в съответствие с целите, които са изрично или косвено установени.
- **Оценката** измерва, както количествено, така и качествено, действителното постигане на очакваните цели. Трябва да се отбележи, че този момент от процеса, особено в случай на публична политика, включва: предварителната оценка, т.е. преди политиката да бъде приета; оценка по време на разработването на политиката; окончателна оценка, която е в края на изпълнението на политиката, и последваща оценка, която, насочена към измерване на ефектите, които могат да бъдат постигнати най-малко шест месеца след приключването.

Фигура 1. Етапи на осигуряване (политика, програма или проект)



По отношение на всяка от гореспоменатите стъпки, **предложеният процес на участие се състои от четири фази**, които са показани по-долу. Всяка фаза притежава следните характеристики - фигура 2.

Фигура 2. Фази на процеса на участие



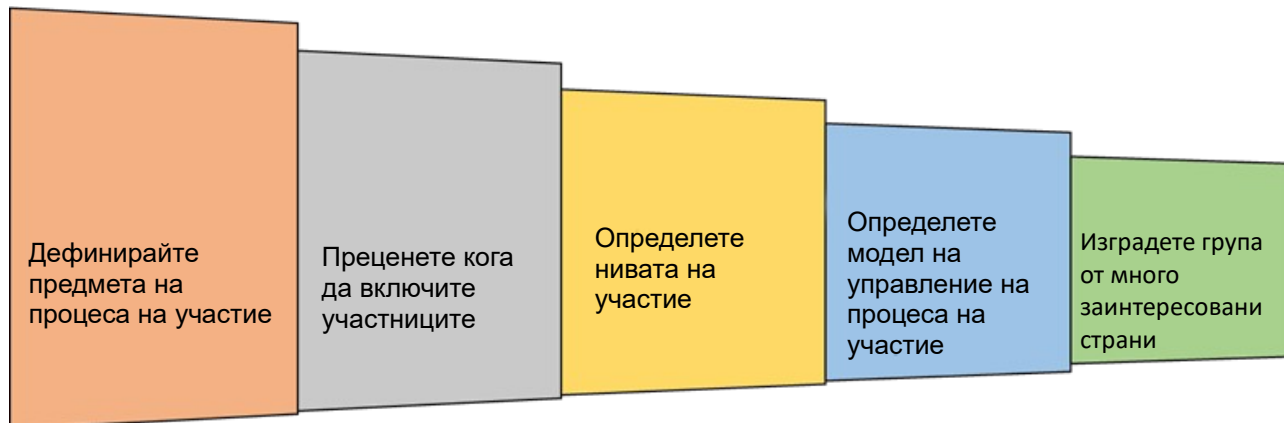
Предложените фази и свързаните с тях стъпки не трябва да се приемат в строга хронологична последователност, тъй като те често са взаимозависими и се извършват едновременно.

Елементите, които съставляват изпълнението на всяка фаза, са представени по-долу:

4.1 ФАЗА 1 – СЪЗДАВАНЕ НА ПРОЦЕС НА УЧАСТИЕ И ВКЛЮВАНЕ НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИ СТРАНИ/ГРАЖДАНСКО ОБЩЕСТВО

Изпълнението на първата фаза се състои от елементи, описани подробно на Фигура 3.

Фигура 3. Характерни елементи на Фаза 1 - създаване на процес на участие и включване на заинтересовани страни и гражданското общество



4.1.1 Определяне предмета на процеса на участие

Подготовката на процес на участие изисква някои предварителни действия относно:

- ❑ **разбиране на контекста, в който се предприема политиката или планираната интервенция:** без да сте събрали и анализирали цялата полезна информация, не е възможно да инициирате добър процес на участие. Целта на тази дейност е да рамкира по най-точен начин характеристиките на контекстите, проблемите, причините за всяка „нужда“, съществуващите факти и т.н. На практика, с цел придобиване и анализиране на различни гледни точки, тази дейност може да се извърши чрез анализ на данни от първични или вторични източници, проучвания осъществени с интервюта на експерти или хора, които имат важна роля в контекста.
- ❑ **дефинирането на специфично поле на действие:** опитът натрупан през годините, въпреки че показва, че процесите на участие често се провеждат в ограничени по територия зони, характеризирани с връзки на близост, не изключват възможността за ситуации по по-общи въпроси. Във всеки случай, и особено във връзка с по-обща област на действие, е необходимо да се ограничи темата и да се свърже обратно с „обекта“, който е възможно най-ясно дефиниран и лесно разбираем от заинтересованите страни. Като цяло участието работи, когато условията на въпроса са ясни и лесно разбираеми от заинтересованите страни. Следователно темата трябва да произтича от нужда/проблем на общността и/или на заинтересованите страни.

4.1.2 Определяне на етапа на включване на участниците

Ключов фактор в процеса на участие, е определянето на момента кога може да се включат участниците. Процесите на участие могат да бъдат активирани на всеки етап от цикъла на политика, програма, проект или интервенция, които се отнасят до разработването, изпълнението и оценката. Въпреки, че при някои процеси на участие, дефинирането на политика може да бъде много сложно, линейната версия на процеса на разработване на политика/проект/интервенция⁴⁸ ще бъде най-подходящ за различните видове планове за действие на партньорите за фазата на тестване на проект DIALOG.

В идеалния случай включването на заинтересованите страни в процес на участие, може да се разглежда във всички фази на програмата/политиката или интервенцията, в зависимост от това дали ще се допринесе за анализ на проблемите в първоначалната фаза на концепцията/дизайна, или оценка на текущите резултати или ефективност след прилагането му. В проведените проучвания стана ясно, че не всички заинтересовани страни са необходими по време на една и съща фаза, и тяхното участие или не, също зависи от вида на участващите заинтересовани страни. В най-честия случай участието е ограничено до една или най-много две фази на

⁴⁸ Стъпките на линейния модел се основават на определен хронологичен ред, като са взаимозависими. Това означава, че процесите на участие също са итеративни процеси, и понякога трябва да се върнат към предшестващи решения или стъпки

програмата/проекта/интервенцията. Важно е още в началото на процеса да се изясни на участниците на кой етап се очаква тяхното участие.

4.1.3 Определяне на нивата на участие

Всяка фаза от цикъла на програмата за участие, може да съответства на конкретно ниво на участие на участниците в процеса. В модела, приет от проект DIALOG, са осигурени пет нива на участие, вариращи от информация до овластяване, чрез консултация, участие и сътрудничество. По-долу е дадено кратко описание на всяко ниво на участие..

□ **Информирани:** 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 информацията. Нивото на ангажираност в тази форма е много ниско, тъй като предоставя едностранчива информация на заинтересованите страни, без тяхното активно взаимодействие, без необходими последствия. Информацията, споделена със заинтересованите страни, трябва да е обективна, точна и основана на факти. Освен това, тя трябва да дава причините, обект на предложението процес на участие, които са в основата на решенията, взети от вземащите решения (политика, план, проект и т.н.). Може да се очаква, процесът на информиране да стане проблематичен, когато отговорните за мярката не са напълно прозрачни и не предоставят важна или съществена информация, или когато предоставят пристрастна информация, с цел погрешно представяне на даден проблем и манипулиране на общественото възприятие. В 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.

□ **Консултирането** 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, изготвяне, мониторинг и преразглеждане. Консултацията със заинтересованите страни от страна на членовете на борда и техническите лица, разработващи интервенциите е най-популярният метод. Поради тази причина участието на бенефициентите е умерено, и ролята на фасилитатора съвпада с лицето, събиращо информацията. Ефективният и полезен процес на консултиране, подобрява резултатите от процеса на вземане на решенията, като дава на държавните служители или администратори по-точно да разберат нуждите, опасенията или приоритетите на тези, които ще бъдат повлияни от техните решения. Въпреки това процесът на консултиране може да стане проблематичен, когато лидерите събират обратна връзка, но не я вземат под внимание, или когато пропускат важни групи от заинтересовани страни. Един неорганизиран процес на консултиране може да отнеме голяма част от времето или ресурсите на обществеността, както и да доведе до малко осезаеми резултати, или 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 доверие в процеса на вземане на решенията, или в публичните институции като цяло.

□ **Участието/включването** кара заинтересованите страни да участват активно в решенията по проекта, и предполага, че техните опасения се вземат под внимание. В този случай, що се отнася до фазата на консултиране, има двустранна връзка и се очаква редовен обмен на гледни точки по време на всички фази на проекта. Техническите лица изготвят предложение за интервенция, а бенефициентите го обсъждат и коригират. Чрез този процес техническите лица могат да преразгледат предложението съгласно събраните предложения. Влиянието на заинтересованите страни зависи от способността на фасилитатора да постави исканията на участниците, и от желанието на техническите лица и на тези, които отговарят за насърчаването на процеса, да ги изслушат. Техническите лица решават как и до каква степен гражданският опит може да бъде интегриран в проекта. Правомощията за вземане на решенията се разпростират отчасти върху бенефициентите/потребителите, но промотърите са тези, които контролират процеса и евентуално решават да последват предложението от общността. В своя най-ефективен и полезен процес 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 работило добре – и оценяване резултатите от окончателното решение). Процесът на ангажиране обаче може да стане проблематичен, когато лидерите и организаторите не предоставят обучение, насърчаване

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 – напр. когато лидерите са „принудени“ от политиката да включат обществеността в процеса на вземане на решения, и след това те просто преминават през предложенията с цел спазване, или когато лидерите едностранно отменят решенията на участниците, с които не са съгласни. В най-лошия си случай 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 лошо управляван, неискрен или дори измамен, следствие на което обществеността да започне да изпитва недоверие към онези, които имат водещи позиции, губят вяра в публичните институции, или поставят под въпрос всеки процес на участие.

□ **Сътрудничество** се постига, когато заинтересованите страни и институциите работят заедно за постигане на дадена цел, и заинтересованите страни са пряко ангажирани във вземането на решения. Това ниво често включва допълнителен опит за намиране на консенсусни решения. Трябва да бъде изрично посочена степента, до която ще се търси консенсус и колко правомощия за вземане на решения агенцията е готова да сподели. Във всеки случай, отговорният за съответната разпоредба получава всички получени данни и взема окончателното решение. В своята най-ефективна и ползотворна форма, процесите на сътрудничество и истинските партньорства дават на лицата, вземащи решения, и на участниците еднакъв статус, а тези, които координират процеса, споделят известна степен на контрол, управление или правомощия за вземане на решения с участниците. Процесът на сътрудничество може да стане проблематичен, когато мениджърите използват своята позиция, авторитет, влияние, за да отслабят способността на заинтересованите страни да влияят върху решенията.

□ **Овластяване:** на това ниво, *институциите предоставят на заинтересованите страни и по-общо на получателите на мярката отговорността сами да вземат окончателните решения, което създава повече доверие в обществото.* Процесът на овластяване може да стане проблематичен, когато на организации или лица е поверено да управляват процес, но те нямат капацитета или ресурсите да управляват компетентно, или в случай когато институционални лидери, професионалисти и експерти се отстранят от вземането на решения, или процес на решаване на проблеми, който изисква институционално лидерство, специализирана експертиза или професионални умения за постигане на успешно решение. Въпреки че „овластяването“, често се представя като връх на общественото участие, правителствените агенции рядко провеждат обществено участие на ниво овластяване, тъй като не им е разрешено да делегират своите правомощия за вземане на решения на обществеността. На практика прилагането на справедлив, легитимен и приобщаващ процес на участие за овластяване, извън основните принципи, които могат да го мотивират, е особено сложен и предизвикателен.

Що се отнася до фазите на политика/програма или интервенция (концепция, дизайн, изпълнение, оценка), **е възможно да се установи ниво на участие и интензивност на участие на заинтересованите страни** (информирание, консултиране, включване, сътрудничество) като цяло, или за отделни групи. Следователно това е ключова операция, доколкото има пряк ефект върху резултатите, които ще бъдат получени от прилагания процес на участие. Следователно, в зависимост от поставените цели и контекста, участието на заинтересованите страни може да бъде програмирано по континуум, вариращ от ниско или средно ниво (информирание и/или консултации) до високо ниво (включване и/или сътрудничество и овластяване), също -планиране, съвместна отговорност и т.н... (виж Фигура 4).

Фигура 4. Спектър на участие на заинтересованите страни

НАРАСТВАЩО ВЪЗДЕЙСТВИЕ ВЪРХУ РЕШЕНИЕТО					
	ИНФОРМИРАНЕ	КОНСУЛТИРАНЕ	ВКЛЮЧВАНЕ	ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ	ОВЛАСТЯВАНЕ
ЦЕЛ ЗА ГРАЖДАНСКО УЧАСТИЕ	Да предостави на обществеността балансирана и обективна информация, която да им помогне да разберат проблема, алтернативите, възможностите и/или решенията	Получаване на обратна връзка относно анализи, алтернативи и/или решения	Работа директно с обществеността по време на целия процес, за да се гарантира, че опасенията и исканията на общността се разбират и вземат под внимание	Партньорство с обществеността във всеки етап на решението, включително разработването на алтернативи и идентифициране на предпочитано решение	Поставяне на окончателното решение в ръцете на обществеността
ОБЕЩАНИЕ КЪМ ОБЩЕСТВЕННОСТТА	Ще ви държим в течение	Ние ще ви държим в течение, ще изслушваме и ще признаваме притесненията и стремежите Ви, и ще предоставяме обратна връзка за това как публичният принос е повлиял на решението	Ние ще работим с вас, за да гарантираме, че вашите опасения и стремежи са пряко отразени в разработените алтернативи и ще предоставим обратна връзка за това как общественият принос е повлиял на решението	Ще очакваме Вашите съвети и иновации при формулирането на решения, и ще включим съвети и препоръки Ви в решенията във възможно най-голяма степен	Ние ще изпълним това, което решите

Източник: *International Association for Public Participation / Международна асоциация за гражданско участие*⁴⁹. Писмено разрешение за употреба, предоставено от IAP2, на 27 август 2021 г.

Повтаря се, че това, което е докладвано на фигура 4, показващо нивата на участие, и следователно идентифицира степента на влияние на заинтересованите страни, според реда на интензивност на участието, вариращ от разпространение на информация до овластяване (вижте фигура 5).

49 На следния линк: https://cdn.ymaws.com/www.iap2.org/resource/resmgr/pillars/Spectrum_8.5x11_Print.pdf.

Фигура 5. Йерархия



Източник: International Association for Public Participation / Международна асоциация за гражданско участие⁵⁰

Както ЕРА⁵¹ отбелязва, двата края на спектъра се отнасят до екстремните нива на потенциално обществено влияние, от обикновения потенциал за влияние (нивото на информиране) до масивно влияние върху резултата (нивото на овластяване). Тези две нива на обществено участие рамкират спектъра, но нямат връзка с етапа на процеса на проектиране и изпълнение на даден проект, където се осъществява най-значимото обществено участие. Нито едно ниво от спектъра не отговаря на всички въпроси. Следователно една програма за участие на обществеността може да включва множество нива на участие на обществеността в различни етапи на процеса, тъй като може да има случай, в който заинтересованите страни изразяват интерес да се ангажират само с някои от тях (вижте Фиг. 6).

Фигура 6. Нива на участие и Фази на процес на участие

	Проектна идея	Формулиране на проект	Определяне на проект	Изпълнение на проект	Оценка
Информирание					
Консултиране					
Включване					
Взаимодействие					
Овластяване					

4.1.4 Определяне на модел на управление на процеса на участие

Друг важен елемент, който трябва да се вземе предвид, се отнася до дефиницията на устройството за управление на процеса на участие. Трябва да позволява на заинтересованите страни и гражданите да бъдат включени, по различни начини и моменти, чрез прилагането на специфични методологии и/или инструменти. Цел, която включва използването на модел на управление, основан на предположението за най-широко участие на участниците, в различните фази на цикъла на вземане на решения (от фазата на концепция и проектиране до фазата на изпълнение и оценка) е условие за постигане на по-ефективни обществени политики. Този модел на управление с участие, признава отделни задачи и отговорности, и се основава на еднакво виждане за връзката между публичния отворен орган и другите заинтересовани страни, включително гражданите. Публичното лице, благодарение на инструментите и техниките, които насърчават активното участие (и евентуално овластяването) на заинтересованите страни, е призван да действа като фасилитатор на процесите на вземане на решения, в които всички участващи имат възможност да изразят себе си, да участват, да допринесат за постигане на споделени решения. Създаването на **управителен съвет** е едно от възможните средства за управление на процес на участие, като неговият състав може да варира в

50 IAP2 Australasia (2016), *Гаранционен стандарт за качество за участието на общностите и заинтересованите страни*, Виктория, Австралия: <https://www.iap2.org/>.

51 Прочетете статията „Ръководство за обществено участие, избирайки правилното ниво на обществено участие: <https://www.epa.gov/international-cooperation/public-participation-guide-selecting-right-level-public-participation>.”

зависимост от вида на процеса и етапите на цикъла, в който е включен процесът на участие. Важно е да се определи **Координатор на възприетото устройство за управление**, който ще отговаря за ръководенето на работната група и участващите заинтересовани страни, за постигане на поставените цели.

4.1.5 Създаване на група от заинтересовани страни

Създаването на процес на участие изисква анализ на всички заинтересовани страни, които се интересуват и/или потенциално се интересуват от политиката/програмата/проекта, който ще се изпълнява в конкретен контекст. Целта е да се изгради група от „много заинтересовани страни“, която включва повече участници, представляващи различни социални, политически и икономически интереси. Заинтересованите страни могат да бъдат институции, публични органи, местни власти, търговски асоциации, синдикати, организации от третия сектор, асоциации, училища, университети, изследователски центрове, организирани и неорганизиранни групи, и обикновени граждани.

В първата фаза могат да бъдат идентифицирани всички онези субекти и/или групи, които могат да осигурят ресурси и да допринесат положително за процеса на участие, представлявайки набор от подходящи гледни точки по темата/проблема, с който трябва да се сблъскате. Впоследствие, за да се установи адекватен и целенасочен път към поставените цели, е подходящо да се идентифицират критерии за създаване на **обосновано картографиране на заинтересованите страни**, което включва възможно най-широко всички интереси и гледни точки.

По-конкретно, за да се премине към идентифициране на заинтересованите страни, и впоследствие към тяхното картографиране, е възможно да се използват следните инструменти:

- реконструкция на предварителна информационна рамка, свързана със заинтересованите страни, чрез проучване на контекста и съответното законодателство;
- анализ на дейностите по идентификация, които вече са извършени в други подобни интервенции или инициативи;
- контакти и съществуващи взаимоотношения между организатора/изпълнителя и различните участници в общността, създаване на скаутска дейност, насочена към свързване с привилегированите свидетели, принадлежащи към различните категории заинтересовани страни, за да се провери изчерпателността на картата и да се получи допълнителна информация.

Карте 1. Няколко въпроси в подкрепа на процеса на идентифициране на заинтересованите страни

- Кой са представителите на всички съществуващи гледни точки на предмета на процеса?
- Кой са участниците, които имат власт за вземане на решения относно дейностите или ресурсите на политиката или програмата/проекта/плана?
- Кой може да привлече другите и да ги мотивира?
- Кой има значителен опит по темата? Кой може да помогне за подобряване на процеса?
- Кой е участвал в подобни програми/проекти/планове преди?
- Кой са участниците, върху които ще въздейства проектът/планът за действие?
- Кой може (не) да се възползва пряко? Кой може (не) да пострада директно?
- Кой може да помогне с комуникацията?
- Кой може да подкрепи проекта?
- Кой може да спре или попречи на проекта?
- Кой ще понесе значителни промени?
- Кой може да помогне за подобряване на процеса?
- Кой може да помогне за изграждането на подкрепа по-късно, когато констатациите бъдат приложени?

След идентифициране на възможните заинтересовани страни, които да бъдат включени, и дефиниране на тяхната категория „принадлежност“, е необходимо да се идентифицира, от една страна, нивото на интерес към участието и, от друга, влиянието, което заинтересованите страни могат да упражняват. Елементите, които могат да помогнат за „избора“ на заинтересованите страни, които да бъдат включени в процеса на участие, са:

- **представителност**, т.е. способността да бъдат признати заинтересовани страни, в рамките на референтната общност.
- **настоящи и потенциални ресурси**, които идентифицираните заинтересовани страни могат да предоставят за изпълнението на целите, определени в рамките на проверените политики и услуги;
- **размера**, т.е. броя на субектите, които са част от идентифицираната категория;
- **стратегическото разположение** в плана/проекта;
- **притежаването на специфични знания и умения**, които са от значение за изпълнението на

- плана/проекта;
- **нивото на влияние** в различните етапи на проекта/плана;
- **възможното ниво на конфликт/сътрудничество** със субекта, по подобни предишни проекти/планове;
- интереса на ищеца във връзка с проекта/плана.

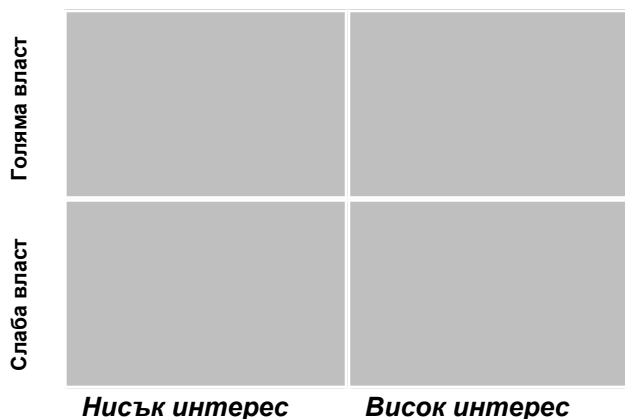
Оперативно работата по картографирането може да се извърши чрез създаване на таблица (вижте Фигура 7), в която са описани някои фактори за всеки участник, с който потенциално може да се осъществи контакт.

Фигура 7. Примерна таблица за идентифициране на различните заинтересовани страни, въз основа на способността им да влияят и да бъдат заинтересовани

Категории	Описание	Фактори на влияние	Фактори, представляващи интерес
Институционална заинтересована страна	Министерство, дирекция, xxx	Ресурси, специфична експертиза ...	Политико-решаващ интерес за изпълнение на програмата
	Техническа агенция, xxx	Притежават специфични умения и знания... Ресурси: осъществяват обучителна дейност, анализ, събиране на данни, мониторинг, оценка на резултатите... Стратегическа роля на територията: могат директно да активират контакти с институции, и социални действителност и икономика на територията, насочени към техническо сравнение...	Интерес към предоставяне на техническа и информационна подкрепа за определяне на политики и резултати от мониторинг
Представителни органи на заинтересованите страни на работодатели и работници	Работодателски организации	Стратегическо местоположение в рамките на процеса на разработване, програмиране и оценка на политиката Значимо териториално измерение...	Интерес към участие...
	Организации на работници	Ресурси: познаване на законодателството Представителност: заинтересована страна, призната в рамките на референтната общност...	Интерес към включване...

Графично представяне, на което е показано нивото на власт и нивото на интерес, също може да бъде полезно при създаването на карта на заинтересованите страни (вижте фигура 8).

Фигура 8. Матрица власт-интерес



Няма точен ред за попълване на матрицата: като се има предвид всяка заинтересована страна, идентифицирана въз основа на представителните видове, изброени по-горе, е възможно да се реши в кой квадрант да се въведе, по отношение на нейната степен на власт и нивото на интерес към проектът. След като заинтересованите страни бъдат поставени в матрицата, ще имате представа за:

- кой притежава високо ниво на власт и има интерес;
- кой притежава високо ниво на власт, но проявява ниско ниво на интерес;
- кой е силно заинтересован, но притежава ниско ниво на власт;
- кой притежава ниско ниво на власт и няма интерес.

Допълнителен елемент, който трябва да се вземе предвид, е **структурата на групата от множество заинтересовани страни**, която може да бъде:

- **„Отворена“**, непрекъснато да се адаптира според нуждите и / или всякакви промени в контекста. Това решение позволява включване на заинтересовани страни, които не са били първоначално предвидени, но които биха могли да осигурят добавена стойност към инициативата.
- **„Затворена“**, група, съставена от ограничен брой заинтересовани страни за цялата продължителност на проекта. Това решение позволява по-лесно управление на групата, поддържане на контрол и ясно разпределяне на отговорностите. Предимството е, че позволява на членовете да се опознаят добре и да установят солидни взаимоотношения.
- **„Многостепенна“**, смесица от отворени и затворени структури: малка група от заинтересовани страни със задълбочени познания по темата на интервенцията, която може да бъде подкрепена в някои фази или функции от по-широка локална мрежа, която представлява цел на разработените дейности или от „тематични групи“. Имайки малка основна група, е възможно да се обърне повече внимание на разработването на програмата / плана / проекта, като в същото време, да се възползва от широка мрежа по отношение на разпространението. От друга страна, съществува риск наличието на „паралелни“ структури да изисква по-големи усилия за интегриране на дейности.

След анализа на таблицата и/или матрицата, и след избора на структурата на група от много заинтересовани страни, ще бъде възможно да се определи списъкът на заинтересованите страни, които да бъдат включени, и да се определят техните роли и нива на участие. В края на картографирането и преди началото на процеса на участие най-накрая ще бъде възможно да се извърши допълнителна проверка на пълнотата и изчерпателността на картографирането (вижте каре 2).

Каре 2. Възможни въпроси за проверка на пълното и изчерпателно картографирането на заинтересованите страни

- Групата участници достатъчно разнородна ли е по своя състав?
- Съставът на участниците в процеса отразява ли равенството между половете?
- Включени ли са лица в неравностойно положение?

За да обобщим, картографирането на заинтересованите страни е полезно за:

- Идентифициране на текущите начини на взаимоотношения.
- Оценка на степента на уместност на заинтересованите страни.
- Класифициране на заинтересованите страни в матрица.

4.1.6 Процедури за ангажиране на идентифицираните заинтересовани страни

Следователно, след като картографирането на заинтересованите страни бъде завършено, следващата стъпка е **дефинирането и прилагането на процедурите за „ангажиране“ на потенциални заинтересовани страни**. Могат да се приложат специфични и/или индивидуални договорености за малки групи, или отворени покани с очакване за голямо участие. Още веднъж, изборът зависи от референтния контекст и целта на интервенцията. Най-общо казано, както тази първа информационна дейност, така и следващите, трябва да са насочени към мотивиране на заинтересованите страни да участват и да поддържат ангажимента си по време на процеса.

Техниките, които могат да се използват в тази начална фаза, са както традиционни (телефонни обаждания или имейли), така и по-иновативни, например уеб инструменти или други форми на обхват.

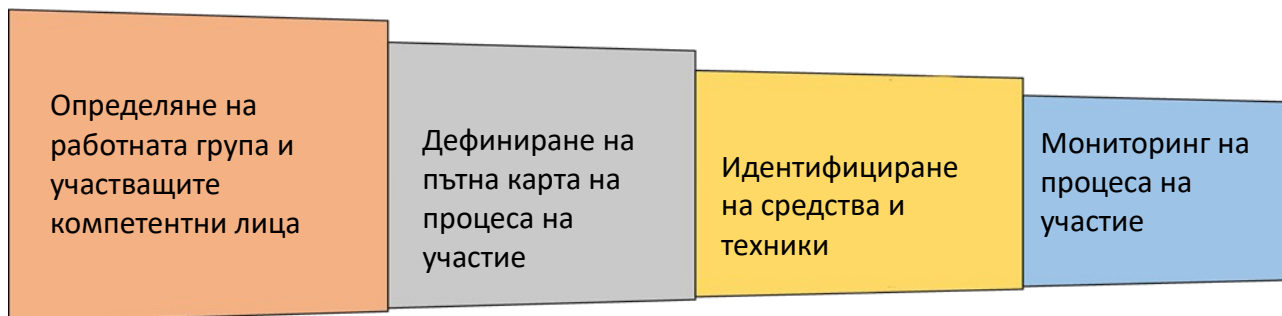
Карте 3. Примери за „техники за ангажиране“ на потенциални заинтересовани страни

- индивидуално писмо-покана;
- телефонни обаждания или имейли;
- двустранни или малки групови срещи;
- брошура, която илюстрира целите на процеса, получателите, методите на работа и броя на срещите (за да се определи количествено ангажиментът за тези, които са съгласни да участват);
- съобщения по време на конференции, пресконференции, и в медиите, за генериране на интерес и привличане на нови заинтересовани страни;
- специална информационна секция на уебсайта на институцията или на специален уебсайт;
- плакат, който да се разпространява на големи обществени събития;
- отворена покана към всички потенциално заинтересовани участници, за да се събуди интерес и да се разшири участието (това решение може да бъде полезно за привличане на специфични категории заинтересовани страни, като групи, които обикновено са трудни за достигане).

4.2 ФАЗА 2 – УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЦЕС НА УЧАСТИЕ И ПРИЛАГАНЕ

Управлението и изпълнението на процесите на участие включват следните елементи, както е описано на Фигура 9 (по-долу).

Фигура 9. Характерни елементи на фаза 2 - Управление на процеса на участие



По-долу е дадено описание на всеки от елементите, показани на фигура 9.

4.2.1 Определяне на работната група и участващите компетентни лица

Работната група се състои от всички субекти, оперативно ангажирани в управлението на различните фази на процеса на участие и се състои от членовете на групата за управление, които отговарят за постигането на поставените цели, заинтересованите страни и субектите и/или компетентни лица, които ще си сътрудничат оперативно в процеса на участие. В рамките на работната група е важно точно да се дефинират отговорностите и, ако е възможно, задачите.

В зависимост от контекста и разглежданите въпроси, групата за управление може да бъде подкрепена от „кръгли маси“ или **териториални работни групи**, които могат да осигурят „алтернативно участие“ на определени типове участници.

Може да има нужда от легитимиране на процеси на участие, където присъствието може да бъде прекъснато и свързано с отделни стъпки: ако някои субекти са включени в даден момент от процеса (например идейни, мозъчна атака и дефиниране на проблема), и не е сигурно, че те трябва да останат и във фазата на изпълнение и т.н. За тези обстоятелства е въведен терминът „маси с

въртящи се врати“.

В процесите на участие също има ключова фигура, която е тази на **фасилитатора**: функцията на фасилитиране е основно организационно и управленско средство за ефективен процес на участие. Тази позиция може да се извършва от едно или повече лица, осигурява дейност както за подпомагане на насочването на процеса, така и за грижа и поддържане на взаимоотношенията с участниците в процеса. Каре 4 изброява основните задачи, свързани с функцията за фасилитиране.

Каре 4. Задачи, свързани с функцията за фасилитиране

- „Ангажиране“ и активиране на заинтересовани страни и граждани;
- Изяснете на участниците целта на процеса на участие и модалностите, опитвайки се да създадете удобна и открита работна среда;
- Водете групи с различни размери, като всеки път идентифицирате най-подходящите методологии и инструменти;
- Активиране и насочване на участието, например чрез задаване на въпроси за стимулиране на дебат, подчертаване, периодично обобщаване на ключовите точки от дискусиата по време на срещата;
- Управлявайте всеки конфликт между участниците, например чрез намиране на решения на възникналите проблеми, чрез събиране на алтернативни предложения;
- Управлявайте срещите по отношение на времето и приноса на участниците, опитвайки се да увеличите приноса на всеки един, дори когато има позиции на малцинството, търсейки общ консенсус;
- Изготвяне на доклад след срещата за участие, за да се даде обратна връзка на присъстващите и на не присъстващите лица;
- Подгответе организацията преди срещата (логистика, техники и т.н.), и по време на срещата;
- Наблюдавайте и оценявайте по време на процеса и в края.

В работната група могат да участват и други участници със специфични задачи, като **ръководител на проекта** и **комуникационен експерт**.

4.2.2 Дефиниране на пътна карта на процеса на участие

Изследването, проведено в проект DIALOG, подчерта важноста на включването на планиране на самия процес в процеса на участие, който възнамерявате да започнете. Следователно основна стъпка е дефинирането на план за процеса на участие, в който от началния етап се предвижда споделяне на целите и методите за изпълнение с участниците. По-конкретно, този план трябва да уточни: общата цел и специфичните цели на различните фази; очакваните резултати; дейностите, които ще се извършват; ресурсите, необходими в различните етапи, както човешки, така и финансови; моделът на управление, определен чрез уточняване на методите за координация; характеристики и задължения на контролиращите органи и на всеки технически секретариат; ангажиментът на всеки един външен фасилитатор/и, който участва в процеса.

Той трябва също така да определи дейностите по наблюдение, комуникация и оценка, както и срещите, които ще се провеждат, за да позволи на всички идентифицирани заинтересовани страни да участват. За тази цел е важно методите за провеждане на различните срещи също да се обмислят във връзка с наличността на участващите страни. Планът трябва да съдържа набор от индикатори, насочени към проверка на резултатите, получени във връзка с предварително определените цели; трябва да подпомага текущото наблюдение и оценка на процеса, също и от гледна точка на спазването на установените срокове и разходи; оценката в края на процеса (окончателна).

Планът е изпълнен чрез определяне и споделяне **на график на процес на участие**, въз основа на условия, договорени с идентифицираните заинтересовани страни, за да се мотивира допълнително тяхното участие (вижте фигура 10).

Фигура 10. Пример за времеви график

Дейности	Година											
	Я	Ф	М	А	М	Ю	Ю	А	С	О	Н	Д
Начална среща												
...												
...												

Допълнителен елемент, допринасящ за успеха на процеса на участие, е редовната и ефективна комуникация. Поради тази причина сред елементите, които трябва да бъдат докладвани в плана, би било полезно да се уточнят комуникационните инструменти, като се има предвид, че комуникацията

може да бъде разделена на:

- **вътрешни** за процеса на участие, насочени към съпътстване на различните етапи;
- **външни**, насочени към възстановяване и оценка на процеса на участие.

И в двата случая действията са многобройни, както и различните комуникационни канали, които могат да бъдат използвани, които, ограничавайки се само до тези, които са свързани с процеса на участие, могат да бъдат както еднопосочни (писма, картички, монографии, брошури, каталози, бюлетини, табла за обяви и др.) и двупосочни (интернет уебсайтове, имейли в социални мрежи, онлайн форум).

4.2.3 Идентифициране на средства и техники

Както се очаква, като цяло процесът на участие може да бъде структуриран по различни начини в зависимост от целите, фазите, в които трябва да се активира участието, нивата на участие, времето, участващите заинтересовани страни и обхванатите теми. Следователно процесът на участие трябва да се осъществи чрез използването на подходящи техники и методологии, способни да създадат среда за ползотворно сътрудничество. Следователно става въпрос за идентифициране на методологични решения и инструменти, подходящи за процеса на участие според:

- а. цел на процеса на участие (например формулиране на политики, разработване на програма, дефиниране на проект и т.н.);
- б. социално „предизвикателство“, пред което е изправена политиката/проектът, който ще бъде стартиран (например здравеопазване, демографска промяна и благосъстояние; социална сигурност, продоволствена сигурност, устойчиво селско и горско стопанство, околна среда, безопасна и ефективна енергия; приобщаващо и иновативно общество и др.);
- в. участващи групи от заинтересовани страни (например политици, изследователи, граждани, заинтересовани граждани, потребители, служители, потребители, представители на бизнеса и др.);
- д. фаза на плана/програмата/проекта, в която е включен процесът на участие (концепция, планиране, управление/изпълнение/оценка);
- е. ниво на участие на заинтересованите страни (информиране, консултации, участие, сътрудничество, овластяване).

Възможно е да се класифицират **инструменти и техниките**, използвани за идентифицираните практики както за планиране, така и за изпълнение, а именно:

а) инструменти и техники за **информиране**, за да се повиши осведомеността относно проекта, като публични срещи и събрания, методи за споделено пространство, онлайн срещи, електронни конференции и форуми, изложби, брошури, уебсайтове, бюлетини, прес-съобщения, статии във вестници, новини в социалните медии (Facebook, Twitter и др.)

б) инструменти и техники, **насърчавачи изслушването** на тревогите на гражданите и групите по интереси, като срещи на мрежи, семинари, работни срещи, интерактивни техники, събития в неформална среда, като: Световно кафене, интервюта, проучвания, фокус-групи, мозъчна атака и др.

в) инструменти и техники, **насърчавачи консултацията**, например кръгли маси/съвети, тематични семинари, областни лаборатории, електронни форуми, метод Delphi, SWOT анализ, фокус върху решението и др.

г) инструменти и техники за **конструктивна интеграция**, постигане на споделени заключения и насърчаване на съвещателни процеси, като: воден от потребителите дизайн; и/или използване на инструменти за дигитализация (като приложения, платформи и т.н.), местни срещи, анкети и т.н.

Като цяло, има методологии за участие, по-подходящи за работа в **групи, в които участват хора** (дори в конфликтни ситуации) **с пряк опит и техническа компетентност** по конкретната разглеждана **тема**. По принцип това са методи и техники, които се съсредоточават повече върху дизайнерските умения, предварително консолидирани от индивиди или групи. Сред тези практики можем да споменем например Гражданска асамблея, Технология на откритото пространство, Фокус група, Световно кафене.

Други методологии са по-подходящи за групи, чиито участници показват **висока социална и културна променливост**. Тези модалности са насочени повече към чувството за самосъзнание (разбиране на собствената позиция по отношение на проблема) и активиране на слушане (придаване на дълбочина на състоянието или позицията на другите). В зависимост от нивото на участие може да се използва например ефективно разказване на истории, или в други ситуации, друго решение може да бъде използването на инструменти за „игровизация“, които да се използват като „предизвикателства“ дори при технически проблеми.

Съществуват и **техники, които, разделяйки една и съща среща на различни фази, обмислят както „емоционални“ методи, така и рационален и планиращ синтез** (като например Future Labs, които имат за цел да изведат споделена визия за бъдещето в групи от граждани и хора, които могат да принадлежат както към различно артикулирани общности, така и към публични и частни организации).

И накрая, натрупания опит подчерта значението на процесите на участие на **„да правим заедно“**, а

не просто „да мислим и планираме заедно“, като поставяме конкретни и практически цели. Това ни позволява да тестваме способността на групите да мислят и действат по отношение на третирания проблем и да въздействат положително върху формите на производство, иновации, организиране и инвестиране.

Приложено към документа, въз основа на проведеното изследване и опита на международно ниво, ние предлагаме подбор от основни методологии, които могат да бъдат използвани при прилагането на процеса на участие, от които партньорите в DIALOG ще могат да се възползват, според техните специфични нужди във връзка с плановете за действие, които ще бъдат изпълнени в проекта DIALOG и в референтните контексти.

Следващата таблица обобщава някои инструменти и техники във връзка с нивата на участие на заинтересованите страни.

Таблица 1. Форми, цели, инструменти и техники, свързани с типа участие

Тип	Форми	Цел	Примери за инструменти и техники
Информиране на заинтересованите страни	<i>Предимно еднопосочен поток на информация от инициатор към заинтересована страна</i>	Насърчаване на осведомеността сред заинтересованите страни и общественото мнение относно проекта/интервенцията, която ще се насърчава; разпространяване на споделена визия за работния обект и за проблемите, пред които трябва да се изправи	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Информационен лист ❖ Брошури и дигитални уебсайтове ❖ Съобщения ❖ Бюлетени ❖ Съобщения за пресата ❖ Вестник ❖ Статии ❖ Новини в социалните медии ❖ Е-конференции и форуми ❖ Публични срещи и събрания ❖ Програми за обучение
Консултация със заинтересованите страни	<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 лица и бенефициентите, като се обръща внимание на езиците и знанията на различните участници	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Обществени дискусии ❖ Фокус групи ❖ Мозъчна атака ❖ Проучвания ❖ Интервюта ❖ Е-консултация ❖ Публични срещи ❖ Интерактивни техники в Интернет ❖ Програми за обучение
Включване на заинтересованите страни	<i>Заинтересованите страни имат решаваща роля за генериране на знания, често в процес на участие, ръководен от проучвания</i>	Насърчаване и управление на обмена и преговорите между членовете на борда и заинтересованите страни, за да се гарантира, че обществените опасения и стремежи се разбират и вземат под внимание	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Съвещателно гласуване ❖ Разработване на сценарий с участие ❖ Световно кафене ❖ Лаборатории дизайн на проекти ❖ Метаплан ❖ Фокус на решение ❖ Работни групи ❖ Форуми ❖ Панели ❖ Системно мислене ❖ Програми за обучение
Сътрудничество на	<i>Заинтересованите страни участват във</i>	Подкрепа на доверие между	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Граждански консултативни

Тип	Форми	Цел	Примери за инструменти и техники
заинтересованите страни	вземането на решения	администрацията и заинтересованите страни; разработване на общи сценарии; прилагане и споделяне на предложения за стратегически варианти и за определяне на заключение на проекта и/или продукти и/или услуги, предвидени от мярката.	<ul style="list-style-type: none"> комитети ❖ Бордове за вземане на решения с множество заинтересовани страни ❖ Форуми за изграждане на консенсус ❖ Съвещателно гласуване ❖ Консултативни комитети ❖ Политически кръгли маси ❖ Граждански съдебни заседатели ❖ Програми за обучение
Овластяване на заинтересованите страни	Заинтересованите страни са собственици на политическото решение	Даване на възможност на общностите и заинтересованите страни да решават и прилагат решения/резултати [често в рамките на определени насоки].	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Управителни комитети ❖ Комисии по качеството ❖ Бордове ❖ Електронни общности ❖ Комисии на общността ❖ Референдум

4.2.4 Мониторинг на процеса на участие

Основен елемент е мониторингът на процеса, който се състои в систематичното събиране на данни и информация за напредъка на процеса, с цел:

- да провери постигането на очакваните резултати както количествено, така и качествено;
- да идентифицира критични проблеми и/или неочаквани елементи, също с помощта на фасилитатора или самите участници в процеса, отнасящи се, например, до възможни пречки пред участието, уместността на обсъждания обект за участниците, адекватното представяне на всички интереси и гледни точки по въпроса и др.;
- да идентифицира всякакви възможности, външни или вътрешни за процеса, които не са известни на етапа на проектиране, и които биха могли да го подобрят, като например включването на нови заинтересовани страни.

Мониторингът изисква изпълнението на някои дейности, като например:

- провеждане на периодични проучвания на контекста, в който се предприемат действия;
- събиране на обратна връзка от срещите, за да се модифицират/адаптират следващите стъпки;
- оценка на резултатите, получени в процеса, също и с цел пренасочване на процеса на участие.

За да се улесни процеса на участие, в някои ситуации може да е полезно да се активира специфично **обучение**, като например курсове за познаване на нови и различни оперативни възможности, техники, методи и др.

За планиране на мониторинговата дейност може да се направи таблица, отнасяща се до всяка идентифицирана цел, разделена на съответните оперативни цели, като за всяка от тях се посочват: цели, действия/инструменти, времеви разходи, индикатори и източници на данни.

Фигура 11. Пример на таблица за наблюдение/мониторинг

Обща цел					
Оперативни цели/елементи за мониторинг	Цели	Действия / инструменти	Времеви график	Индикатор и	Източници на данни
Оперативна цел п.1	xx	xx	xx	xx	xx

4.3 ФАЗА 3 – ОБРАТНА ВРЪЗКА ОТНОСНО РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ПРОЦЕСА НА УЧАСТИЕ

Обратната връзка за резултатите от процеса на участие се състои от дейност, която трябва да придружава целия процес. **Обратната връзка за резултатите** може да бъде осигурена както в рамките на многостранна група на заинтересовани страни, така и извън нея, и е основна дейност, която прави процесът на участие видим.

Позволяването на различните участващи участници да оценят резултатите е съществен елемент за насърчаване на възприемането на полезността на тези инициативи в различни контексти. Една добре планирана комуникация и обратна връзка за резултатите от дейността може да:

- помогне за изграждането на чувство за общност;
- валидира ангажираността на заинтересованите страни и насърчи тяхната работа;
- представи „добра практика“ за други, работещи по подобни теми;
- представи основата за активиране на „кръгове на добродетелите“, които позволяват на преживяването да се развие положително, в иновативни условия.

Наличните инструменти за осъществяване на комуникация и даване на обратна връзка са много, и е възможно да се идентифицират най-подходящите стъпка по стъпка, като:

- уебсайт (на проекта или на интервенциите): използвайте пространството, за да покажете дейностите и целите на проекта;
- бюлетин;
- събития, дни на отворените врати, панаири, конференции;
- социални медии (Facebook, Twitter, LinkedIn, блог, с визуални записи (изображения, видеоклипове, подкасти).

4.4 ФАЗА 4 – АКТУАЛНА И КРАЙНА ОЦЕНКА НА ПРОЦЕСА НА УЧАСТИЕ

Текущата (и следователно окончателна) оценка помага да се определи, измери и подобри ефективността на процеса на участие. Получаването на обратна връзка от заинтересованите страни за това как работи конкретна дейност по ангажиране (напр. срещи, известие, регламент и т.н. и впоследствие как е работила) може да помогне на институциите да променят процеса, който се прилага, като го направи по-ефективен за всички участници. Освен това, той може също така да предостави полезно обучение за бъдещи процеси на участие.

Основните области на анализа на оценката на процеса на участие, могат да се отнасят до:

1. оценка на планирането на дейности за участие на обществеността, приети за конкретна цел и контекст, за да се отговори на въпроса за оценка:

„До каква степен дизайнът на процеса и дейностите на обществения ангажимент е подходящ за контекста и целта на ангажимента?“

2. оценка на непосредствените резултати от обществения ангажимент, за да се отговори на въпроса за оценка:

„До каква степен прилагането на процеса и дейностите по ангажиране на обществеността е добра практика и довело ли е до очакваните резултати?“

3. оценка на ефектите от участието, за да се отговори на въпроса за оценка:

„До каква степен дейностите по ангажиране са довели до планирани (или други неочаквани) ползи?“

От оперативна гледна точка, преди да се продължи с оценката, препоръчително е да се определи, в съгласие със заинтересованите страни, план за оценка, насочен към:

- планиране на дейностите по оценяване, което означава надграждане на опита по темата: установяване на ясни и измерими резултати и споделянето им с участниците в процеса;
- идентифициране на основните въпроси за оценка, които ръководят анализа на оценката и които, в допълнение към общите, изброени по-горе, могат да се отнасят само като: Какви резултати трябва да доведе процесът? Как да постигнем поставените цели? Как да постигнем ефективна степен на ангажираност на участниците? Каква е добавената стойност, произведена от процеса на участие, който е предназначен да бъде приложен?
- Дефиниране на персонал/бюджет, и методи и инструменти за проучване (както качествени, така и количествени) за анализа на оценката, който ще бъде приложен.

5. ПРИМЕРНИ ПРИНЦИПИ ЗА ЕФЕКТИВЕН ПРОЦЕС НА УЧАСТИЕ

В заключение в този раздел, ще представим няколко принципи за ефективен процес на участие:

- **Необходимост.** Първо помислете дали процесът на участие е необходим и подходящ. Когато процесът на участие е желателен, изберете техники, методи или инструменти, от които се нуждае вашият процес на участие. Адаптирайте подхода на процеса на участие към важността на планираната политика или регулаторна инициатива и до степента, до която можете да вземете предвид резултатите
- ❑ **Включване и разнообразие.** Консултирайте се пропорционално, но достатъчно добре и изберете подходящ метод на участие. Важно е да се гарантира, че всички заинтересовани страни са еднакво представени (пол, възраст, произход, образование и т.н.) и имат равен глас („един човек, един глас“).
- ❑ **Прозрачност.** Комуникайте прозрачно и достатъчно. Избягвайте скрити програми (финансови, политически и т.н.) и се уверете, че цялата налична информация се споделя с всички. Може би не винаги можете да имате най-високо ниво (информирани, ..., овластяване) на участие, но трябва да уведомите хората как и кой взема окончателните решения.
- ❑ **Обратна връзка – управление на очакванията.** В общуването създайте ясни очаквания относно степента на участие. Винаги информирайте вашите участници за следващите стъпки в процеса на участие, докато конкретните резултати станат видими за участващите. Посочете вече какво ще се случи с резултатите от консултатията. Предоставянето на обратна връзка ще поддържа и увеличава участието по време на процеса на вземане на решения и след това. Обратната връзка е наистина от решаващо значение в 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 и недоверие.
- ❑ **Доверие.** Когато споразуменията по време или след процес на участие не се спазват, това е много пагубно за бъдещо участие. Организаторите и участниците трябва да си имат доверие, за да се постигнат добри резултати от процеса на участие.
- ❑ **Фалшиво участие.** Не използвайте участниците като разширен инструментализиран инструмент, за да легитимирате политически решения, които вече са взети предварително. Фалшивото участие накърнява доверието в цялостната идея за участие и в организаторската администрация. В тези процеси приносът отдолу нагоре не се валидира достатъчно от организаторите. Това означава, че се събират много предложения, мнения и идеи, но се игнорират напълно от организаторите. 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.
- ❑ **Общо основание.** 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. Създаването на общо мислене понякога е трудно. Освен това често отнема много време както за фасилитатора, така и за участниците. За да избегнете конфликти, отидете и намерете общ език. Какво държи хората заедно? Вместо „Какво има в това за мен?“ потърсете „Какво има в това за нас?“. Ако не разбираме ума на другия (емпатия), не може да се постигне решения в полза на цялата група.
- ❑ **Въздействие.** Има много причини, поради които човек трябва да измери въздействието на вашата платформа за участие и да го постави в конкретен отчет. Един от най-важните неща е да знаете дали разходвате време и пари по ефективен начин? Измерванията на въздействието могат да дадат добавена стойност на вашия процес на участие.
- ❑ **Рамкиране.** Важно е ясно да се дефинират целта и обхватът на процеса на обществено участие, къде спира участието и къде започва вземането на решения.
- ❑ **Не съществува универсален размер.** Можете да организирате участието по различни начини в зависимост от целта на участието, характеристиките на целевата група, етапа в политическия процес, наличното време и наличните средства и т.н. Не трябва да се поставя модел, техника, метод или инструмент над друг модел, техника, метод или инструмент. Използвайте каквото е необходимо, за да постигнете целта си и най-голямата прозрачност.
- ❑ **Онлайн срещу офлайн.** Значението на онлайн участието нараства в настоящата цифрова ера. В случай на открити консултации трябва да се обърне достатъчно внимание на комбинация от цифров и аналогов достъп до консултатията, за да се достигне до всички заинтересовани страни. Порталът за консултации може да бъде дигитален канал, но може също така да разпространяват съобщението за консултациите чрез аналогови канали. Комбинацията от онлайн/офлайн участие ще бъде перфектната комбинация за бъдещето на участието.
- ❑ **Планиране и време.** Планирането е важно, защото общественото участие трябва да се осъществи в точното време. Планирайте публичното участие прозрачно и координирайте с всички други планирани процеси на обществено участие. 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. Важно е целевите групи в процеса на обществено участие да получат достатъчно време, за да предоставят своя принос. Не започвайте открити консултации в празничен период и не ги оставяйте да продължат до края на празничния период.

- **Комуникация.** Създайте комуникационен план. Цялата комуникация относно консултацията трябва да бъде ясна, стегната и достъпна (отворен достъп) и да съдържа цялата необходима информация за стимулиране на отговори. Може да е полезно да се създаде по-достъпен документ за консултация, в допълнение към официалните документи
- **Доброто управление на процеса** също е много важно. Често зависи от редица хора, участващи с добри комуникационни умения, като фасилитатори на процеса. Фасилитаторът играе важна роля: с добро обучение, правилен подбор на думи, съставяне и споделяне на подготвителни бележки, които поддържат „добра атмосфера“. Безпристрастността на фасилитатора със сигурност е добавена стойност. Важно е ролите на фасилитатора и на заинтересованите страни да останат разделени една от друга.

ПРИЛОЖЕНИЕ – МЕТОДИ/ИНСТРУМЕНТИ И ТЕХНИКИ

За да предостави на партньорите по проекта DIALOG инструментариум, който да ги насочва при изпълнението на плановете за действие, описанието на процесите и методите за управление на процесите на участие беше придружено от създаването на каталог от методологии, инструменти и техники.

Каталогът се състои от 32 формуляра, които описват възможно най-много подходящо подбрани методи, инструменти и техники, които са потенциално приложими в процеси на обществено участие, насочени към определяне и прилагане на мерки за социални иновации (политики, програми, проекти). Всеки метод/инструмент/техника е представен въз основа на следните критерии:

- **описанието** на инструмента/техниката;
- **целта на прилагане** на метода/инструмента/техниката (напр. идея, определяне и изпълнение на действие като политика, програма или проект);
- **резултати и продукти** от прилагането на инструмента/техниката;
- **нивото на участие на заинтересованите страни/обществеността** (напр. информиране, консултиране, включване, сътрудничество, овластяване);
- **видовете заинтересовани страни**, участващи в процеса на прилагане на инструмента/техниката;
- специфични **силни и слаби страни** на инструмента/техниката;
- времевата рамка за прилагане на инструментите/техниката;
- **умения, необходими за** правилното прилагане на инструмента/техниката (напр. аналитични умения, фасилитаторски умения, умения за управление на проекти и др.).

Следващата таблица изброява по азбучен ред избраните методи, инструменти и техники, назовавайки наименованието им, ниво на участие и фазите на развитие на политиката, в които те могат да бъдат използвани.

Методи, инструменти и техники, включени в каталога

Методи, инструменти и техники	Ниво на участие					Цел/и		
	Информиране	Консултиране	Включване	Сътрудничество	Овластяване	Изготвяне на проект на действие (политика, програма или проект)	Определяне и усъвършенстване на действието (политика, програма или проект)	Изпълнение на действието (политика, програма или проект)
Развитие на общността, основаващо се на активи		√	√	√	√	♣	♣	
Мозъчна атака		√	√			♣	♣	
Метод Charrette		√	√	√		♣	♣	
Кръгов процес	√		√			♣	♣	
Механизъм „Бюджет с участието на гражданите“	√	√	√	√	√	♣		♣

Методи, инструменти и техники	Ниво на участие					Цел/и		
	Информирани	Консултирани	Включвани	Сътрудничество	Овластяване	Изготвяне на проект на действие (политика, програма или проект)	Определяне и усъвършенстване на действието (политика, програма или проект)	Изпълнение на действието (политика, програма или проект)
Събрание на населението	√	√	√			♣		
Среща на върха		√				♣		
Бизнес модел на сътрудничество	√	√	√	√		♣	♣	♣
Метод Crowd Wise	√	√	√			♣	♣	♣
Онлайн краудсорсинг	√	√	√	√		♣	♣	♣
Метод Delphi		√	√	√		♣	♣	♣
Игра на карти Democs			√	√			♣	♣
Дизайн мислене	√	√	√			♣	♣	♣
Тест за пряка демокрация			√	√	√		♣	♣
Рамка за обратна връзка за приоритизиране на опциите		√	√	√		♣	♣	♣
Аквариум		√	√				♣	♣
Фокус група		√	√			♣	♣	♣
Хакатон	√	√				♣	♣	♣
Дълбочинно интервю		√				♣	♣	♣
Интернет интерактивна техника	√	√	√	√		♣	♣	♣
Креативен инструмент Lego Serious Play	√	√				♣	♣	
Жива лаборатория	√	√	√	√		♣	♣	♣
Метод Open Space Technology	√	√	√	√		♣	♣	♣
Въздействащо инвестиране		√	√	√		♣	♣	♣
Метод Planning Cells		√					♣	♣
Научно кафене	√						♣	
Разказване на истории	√	√				♣		
Анкетирани		√				♣	♣	♣
Технологичен фестивал	√					♣		
Метод Walking meeting (Пешеходна среща)	√	√				♣	♣	♣
Световно кафене		√	√	√		♣	♣	♣
Метод 21st Century Town Meeting	√	√				♣	♣	

РАЗВИТИЕ НА ОБЩНОСТТА, ОСНОВАВАЩО СЕ НА АКТИВИ

<p>Описание на инструмента /техниката</p>	<p>Развитие на общността, основаващо се на активи (РООА) е комуникационна методология, която използва индивидуалните силни страни и умения на гражданите за изграждане на по-силни общности и установяване на устойчиво развитие. Вместо да се фокусира върху решаването на конкретен проблем, подходът Развитие на общността, основаващо се на активи, акцентира върху използването на съществуващи индивидуални местни активи за решаването на проблеми с цел създаване на значима промяна. Развитието се ръководи единствено от общността, а не от външни влияния.</p> <p>Създаден през 90-те години, този метод обикновено се използва на ниво общност, в синергия с други реструктуриращи техники за възстановяване на нейната автономия и граждански капацитет. Методът РООА е разработен като начин да се предостави на общности, организации и/или институции сравнително евтин, ефективен подход за саморазвитие.</p> <p>Въпреки че има разновидности на този подход, обикновено най-използваният е разделен, както следва:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Стъпка 1: Събиране на истории ➤ Стъпка 2: Организиране на група, играеща ролята на ядро ➤ Стъпка 3: Пълно картографиране на капацитета и активите на лица, асоциации и местни институции ➤ Стъпка 4: Свикване на широка представителна група за изграждане на визия и план на общността ➤ Стъпка 5: Мобилизиране на активи за развитие на общността ➤ Стъпка 6: Привличане на дейности, инвестиции и ресурси извън общността за подпомагане на базирано на активи, местно развитие 			
<p>Цел на прилагането на инструмента /техниката</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Изготвяне на проект на действие (политика, програма или проект)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Определяне и усъвършенстване на действието (политика, програма или проект)</p> <p><input type="checkbox"/> Изпълнение на действието (политика, програма или проект)</p>			
<p>Резултати и продукти от прилагане на инструмента /техниката</p>	<p>РООА се превръща във все по-популярна стратегия за развитие в общността. Тя позволява на общностите да идентифицират собствените си активи, за да отговорят на собствените си нужди, осигурява по-устойчив подход към социално и икономическо развитие, което намалява зависимостта от външни организации.</p>			
<p>Ниво на ангажираност на заинтересованите страни/обществеността</p>	<p><input type="checkbox"/> Информирание</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Консултиране</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Включване</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Сътрудничество</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Овластяване</p>			
<p>Ангажирани заинтересовани страни в процеса на прилагане на инструмента /техниката</p>	<p>Вид заинтересована страна</p>	<p>Организатор</p>	<p>Пряк участник</p>	<p>Бенефициенти</p>
	<p>Публични институции</p>	<p>x</p>	<p>x</p>	<p>x</p>
	<p>Неправителствени организации</p>	<p>x</p>	<p>x</p>	<p>x</p>
	<p>Търговски сдружения</p>	<p>x</p>	<p>x</p>	<p>x</p>
	<p>Предприятия и/или техни представителства</p>	<p>x</p>	<p>x</p>	<p>x</p>
	<p>Други представители на обществеността (вкл. неформална или неопределена група)</p>	<p>x</p>	<p>x</p>	<p>x</p>
	<p>Конкретна целева група от общността</p>	<p>x</p>	<p>x</p>	<p>x</p>
	<p>Граждани</p>	<p>x</p>	<p>x</p>	<p>x</p>

	<i>Научна общност (университет, изследователски институт)</i>	x	x	x
<i>Специфични силни страни</i>	Методологията РООА едновременно насърчава и функционира като резултат от обсъжданията в общността. Гражданската ангажираност е невероятно важна в обществото; РООА ще спечели от богатия набор от инструменти и методи, произтекли от практиката за развитие на участието за базирани в общността изследвания, анализи, планиране и за изграждане на организационен капацитет. Методът е използван ефективно в много общности, докато развиват своята инфраструктура и програми за справяне с важни проблеми, използвайки местни активи.			
<i>Специфични слаби страни</i>	РООА е изправен пред няколко предизвикателства. Съществува реална опасност методологията да бъде дискредитирана като самоцелна инициатива на частни агенции. Избягването на зависимостта от външна агенция, улесняваща процеса, е основна грижа. Друго предизвикателство е, че определени среди може да не са благоприятни за метода РООА. Методът може да бъде труден за прилагане във враждебна среда или места, където социалните йерархии маргинализират определени хора.			
<i>Времева рамка на прилагане на инструментите и техниката</i>	Изисква се дълъг период от време за идентифициране на активите на лица, асоциации и след това на институции, преди те да бъдат мобилизирани да работят заедно за надграждане върху идентифицираните вече активи на всички участници.			
<i>Необходими умения за правилно прилагане на инструмента /техниката</i>	Умения	Не се изискват	Основно ниво	Средно ниво
	<i>Аналитични умения</i>		x	
	<i>Фасилитаторски умения</i>			x
	<i>Организационни умения</i>		x	
	<i>Умения за управление на проекти</i>			x
	<i>Други умения</i>			x

МОЗЪЧНА АТАКА

<i>Описание на инструмента/ техниката</i>	<p>Това е техника, широко използвана както в образованието, така и на работното място. Използва се за намиране на решения на сложни проблеми. Създадена е като нов начин за групово дискусия. Дискусията се води от модератор или ръководител на екип, за да се стимулира креативността. Мозъчната атака, подобно на съвместната работа, е инструмент за създаване на сътрудничество и синергия между членовете в екипа: всъщност свободното споделяне на идеи и идеи е в състояние да генерира нови творчески мисли, произтичащи от асоциирането на множество идеи на различни мислещи умове.</p> <p>Основният принцип на мозъчната атака е творческата игра на асоцииране на идеи. Мозъкът е свободен от звуци, изображения, думи и концепции, започващи от идея, без предрасъдъци или предварително установени умствени схеми. Основното правило е да не съдите нито една от идеите, предложени от групата. Всъщност ефективността на мозъчната атака се състои в отдалечното от дискусията възникване на голям брой идеи, всички различни и противоположни една на друга.</p> <p>Следователно може да се каже, че творческа идея или ефективно решение, намерено след една или повече сесии, никога не е продукт на един ум, а е резултат от обединението на няколко творчески умове. Ето защо от този вид подход възникват най-иновативните идеи. В зависимост от типа резултат, който искате да получите, се получава резултат от една или повече сесии за мозъчна атака, като се има предвид, че дискусииите около дадена тема, възникнала от сесиите, могат да продължат повече - от няколко часа до няколко дни.</p> <p>Благодарение на присъствието на модератора, всеки човек в групата е стимулиран да създава възможно най-много идеи във всяка сесия на мозъчна</p>
---	---

	<p>атака. Всяка мисъл първо се обсъжда в групата, доразвива се и модифицира и едва след това се избира от модератора, само ако е осъществима. Следователно може да се каже, че творческа идея или ефективно решение, намерено след една или повече сесии, никога не е продукт на един ум, а е резултат от обединението на няколко творчески умове. Ето защо най-иновативните идеи възникват от този вид подход. В зависимост от типа резултат, който искате да получите, се получава резултатът от една или повече сесии за мозъчна атака, като се има предвид, че дискусиите около дадена тема, възникнала от сесиите, могат да продължат повече от няколко часа до време от няколко дни.</p> <p>Въпреки, че съществуват различни техники за мозъчна атака, основните фази, винаги са три:</p> <p><input type="checkbox"/> <u>Първа фаза</u></p> <p>В тази първа фаза целта е да се обясни ясно и точно предметът на дискусиата на всички участници. Тази задача зависи от модератора или ръководителя на екипа, който ще бъде фигурата, водеща дискусиата по време на всички фази на процеса.</p> <p><input type="checkbox"/> <u>Дивергентна фаза</u></p> <p>Когато всички членове на групата са наясно с проблема, който трябва да се разгледа, започва най-креативната фаза на процеса, тази, в която критичното мислене на всеки участник се дава свобода на предложената тема. По време на тази фаза се появяват елементите, които ще бъдат използвани по-късно, за да се стигне до крайния резултат.</p> <p><input type="checkbox"/> <u>Конвергентна фаза</u></p> <p>Последната фаза на процеса се състои в избирането на най-ярките идеи, възникнали по време на дивергентната фаза, за да се постигне най-добър краен резултат, който е най-изгодният и най-достижимият. В тази фаза критичният и аналитичен аспект е много важен, докато в предишните фази фокусът е върху иновациите и промяната на гледната точка.</p>																																
<i>Цел на прилагането на инструмента/ техниката</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Изготвяне на проект на действието (политика, програма или проект) <input checked="" type="checkbox"/> Определяне и усъвършенстване на действието (политика, програма или проект) <input type="checkbox"/> Изпълнение на действието (политика, програма или проект)																																
<i>Резултати и продукти от прилагането на инструмента/ техниката</i>	<p>Мозъчната атака е експресивна техника, способна да извлече творчески идеи, насочени към решаване на проблем, към концепцията и дефинирането на действие по отношение на политика, програма или проект.</p>																																
<i>Ниво на ангажираност на заинтересованите страни/ обществеността</i>	<input type="checkbox"/> Информирание <input checked="" type="checkbox"/> Консултиране <input checked="" type="checkbox"/> Включване <input type="checkbox"/> Сътрудничество <input type="checkbox"/> Овластяване																																
<i>Ангажирани заинтересовани страни в процеса на прилагане на инструмента/ техниката</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="403 1568 805 1630">Вид заинтересована страна</th> <th data-bbox="805 1568 1029 1630">Организатор</th> <th data-bbox="1029 1568 1193 1630">Пряк участник</th> <th data-bbox="1193 1568 1439 1630">Бенефициенти</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="403 1630 805 1675"><i>Публични институции</i></td> <td data-bbox="805 1630 1029 1675">x</td> <td data-bbox="1029 1630 1193 1675">x</td> <td data-bbox="1193 1630 1439 1675">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="403 1675 805 1742"><i>Неправителствени организации</i></td> <td data-bbox="805 1675 1029 1742">x</td> <td data-bbox="1029 1675 1193 1742">x</td> <td data-bbox="1193 1675 1439 1742">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="403 1742 805 1787"><i>Търговски сдружения</i></td> <td data-bbox="805 1742 1029 1787">x</td> <td data-bbox="1029 1742 1193 1787">x</td> <td data-bbox="1193 1742 1439 1787">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="403 1787 805 1854"><i>Предприятия и/или техни представители</i></td> <td data-bbox="805 1787 1029 1854">x</td> <td data-bbox="1029 1787 1193 1854">x</td> <td data-bbox="1193 1787 1439 1854">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="403 1854 805 1977"><i>Други представители на обществеността (вкл. неформална или неопределена група)</i></td> <td data-bbox="805 1854 1029 1977">x</td> <td data-bbox="1029 1854 1193 1977">x</td> <td data-bbox="1193 1854 1439 1977">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="403 1977 805 2045"><i>Конкретна целева група от общността</i></td> <td data-bbox="805 1977 1029 2045"></td> <td data-bbox="1029 1977 1193 2045"></td> <td data-bbox="1193 1977 1439 2045"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="403 2045 805 2067"><i>Граждани</i></td> <td data-bbox="805 2045 1029 2067"></td> <td data-bbox="1029 2045 1193 2067">x</td> <td data-bbox="1193 2045 1439 2067">x</td> </tr> </tbody> </table>	Вид заинтересована страна	Организатор	Пряк участник	Бенефициенти	<i>Публични институции</i>	x	x	x	<i>Неправителствени организации</i>	x	x	x	<i>Търговски сдружения</i>	x	x	x	<i>Предприятия и/или техни представители</i>	x	x	x	<i>Други представители на обществеността (вкл. неформална или неопределена група)</i>	x	x	x	<i>Конкретна целева група от общността</i>				<i>Граждани</i>		x	x
Вид заинтересована страна	Организатор	Пряк участник	Бенефициенти																														
<i>Публични институции</i>	x	x	x																														
<i>Неправителствени организации</i>	x	x	x																														
<i>Търговски сдружения</i>	x	x	x																														
<i>Предприятия и/или техни представители</i>	x	x	x																														
<i>Други представители на обществеността (вкл. неформална или неопределена група)</i>	x	x	x																														
<i>Конкретна целева група от общността</i>																																	
<i>Граждани</i>		x	x																														

	Научна общност (университет, изследователски институт)	x	x	x																											
Специфични силни страни	<ul style="list-style-type: none"> Много участници вече знаят правилата на мозъчната атака Много рискове могат бързо да бъдат разпознати Една идея вдъхновява следващата Участниците не трябва да се притесняват, че идеите им ще бъдат оценявани по време на сесията 																														
Специфични слаби страни	<ul style="list-style-type: none"> Не всеки участва активно в мозъчната атака. Някои участници са по-тихи и не обичат да говорят спонтанно в групи Други участници говорят прекалено много Някои участници се нуждаят от повече време, за да разберат темата и не могат веднага да дадат идеи Резултатите от мозъчната атака са до голяма степен групово мислене, а не непременно индивидуални мисли или идеи 																														
Времева рамка на прилагане на инструментит е и техниката	Дискусиите около дадена тема, възникнала от сесиите, могат да продължат повече от няколко часа до няколко дни.																														
Необходими умения за правилно прилагане на инструмента/ техниката	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Умения</th> <th>Не се изискват</th> <th>Основно ниво</th> <th>Средно ниво</th> <th>Високо ниво</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Аналитични умения</td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Фасилитаторски умения</td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Организационни умения</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Умения за управление на проекти</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Други умения</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Умения	Не се изискват	Основно ниво	Средно ниво	Високо ниво	Аналитични умения			x		Фасилитаторски умения			x		Организационни умения				x	Умения за управление на проекти				x	Други умения				
Умения	Не се изискват	Основно ниво	Средно ниво	Високо ниво																											
Аналитични умения			x																												
Фасилитаторски умения			x																												
Организационни умения				x																											
Умения за управление на проекти				x																											
Други умения																															

МЕТОД CHARRETTE

Описание на инструмента/ техниката	<p>„Charrette“ е метод за съвместно проектиране, при който заинтересованите страни обсъждат проект или проблем, за да разрешат конфликти и да планират решения.</p> <p>Charrette е метод на обсъждане, чрез който участници от различни подгрупи на обществото достигат консенсусна позиция за сравнително кратко време. Charrette се състои от три фази, предшестваща фаза, работилница и последваща фаза. Charrette може да се използва с групи с различни размери, от петдесет до повече от хиляда, които да бъдат организирани по сходен начин за период от време, от няколко дни до няколко седмици. Charrette може да се използва за обединяване на практически идеи, стимулиране на участниците да работят заедно и улесняване на вземането на решения, основани на консенсус. Той е най-подходящ за проблеми на местно ниво и най-често се прилага в случаи на съвместно планиране и проектиране.</p> <p>Освен организаторите на действието, една Charrette изисква две групи участници: по-малък управителен комитет от около 9-15 члена и много по-голям екип от Charrette Управляващият комитет участва и в трите фази, докато екипът на Charrette участва във втория (работилница) етап.</p> <p>Управителният комитет трябва да се състои от хора с различен опит и мнения/идеологии по отношение на разглеждания въпрос. Междувременно те вече трябва активно да се интересуват от темата и за предпочитане да имат някакъв вид експертни познания. Управителният комитет координира дейностите по Charrette (изготвяне на график, търсене на финансова подкрепа, подпомагане на семинара).</p> <p>Екипът на Charrette е съставен от засегнатата общност и се предполага, че е представителен за по-широкото население. Въпреки че някои характеристики са универсални (възраст, пол), тези, въз основа на които се определя представителността, могат да се различават в зависимост от разглеждания проблем.</p>
--	--

Цел на прилагането на инструмента/техниката	<input checked="" type="checkbox"/> Изготвяне на проект на действието (политика, програма или проект) <input checked="" type="checkbox"/> Определяне и усъвършенстване на действието (политика, програма или проект) <input type="checkbox"/> Изпълнение на действието (политика, програма или проект)					
Резултати и продукти от прилагането на инструмента/техниката	<p>Методът Charrettes се използва най-добре за проекти, фокусирани върху възстановяването на общността: включително генерални планове в рамките на цялостния план на града, планове за транзитно ориентирано развитие, планове за развитие на достъпни жилища, проекти за реконструкция.</p> <p>Методът Charrette може да бъде добър начин за изграждане на положителен ентусиазъм и енергия за предложените действия и същевременно да е благосклонен към креативността на общността</p>					
Ниво на ангажираност на заинтересованите страни/обществеността	<input type="checkbox"/> Информиране <input checked="" type="checkbox"/> Консултиране <input checked="" type="checkbox"/> Включване <input type="checkbox"/> Сътрудничество <input type="checkbox"/> Овластяване					
Ангажирани заинтересовани страни в процеса на прилагане на инструмента/техниката	Вид заинтересована страна	Организатор	Пряк участник	Бенефициенти		
	Публични институции	x	x	x		
	Неправителствени организации	x	x	x		
	Търговски сдружения	x	x	x		
	Предприятия и/или техни представители	x	x	x		
	Други представители на обществеността (вкл. неформална или неопределена група)	x	x	x		
	Конкретна целева група от общността			x	x	
	Граждани			x	x	
	Научна общност (университет, изследователски институт)	x	x	x		
Специфични силни страни	<ul style="list-style-type: none"> Това е творчески и динамичен процес. Насърчава сътрудничеството между групи, които традиционно не биха работили заедно в процеса на планиране. Позволява да бъдат изследвани редица различни опции и сценарии - Дава на дизайнерите представа за нуждите и ценностите на общността, които иначе не биха получили. Дава възможност на гражданите да участват пряко в проектирането на решения за техния район. 					
Специфични слаби страни	<ul style="list-style-type: none"> Може да породи нереалистични очаквания за това какво ще се случи, когато процесът приключи. Фасилитаторите и организаторите трябва да се погрижат да обяснят с какво се ангажират и какъв е обхватът на промяната. Може да бъде доминиран от експерти. Дългият период от време може да затрудни намирането на достатъчно участници и означава, че вероятно ще е необходимо да бъдат възнаградени за използваното време. 					
Времева рамка на прилагане на инструменти и техниката	Приготвянето на Charrette отнема много време. Дори реализацията на семинара отнема много време – поне няколко дни – предвид непрекъснатото редуване на пленарни сесии и целенасочени дискусии.					
Необходими умения за правилно	Умения	Не се изискват	Основно ниво	Средно ниво	Високо ниво	
	Аналитични умения				x	

прилагане на инструмента/ техниката	Фасилитаторски умения				x
	Организационни умения				x
	Умения за управление на проекти			x	
	Други умения				

КРЪГОВ ПРОЦЕС

Описание на инструмента/ техниката	<p>Прилагането на кръговия процес изследва много страни на даден проблем, идентифицира области на съгласие и несъгласие и въвежда гледни точки, които не са били обмислени. Той създава възможности за участие на всички и е много адаптивен към различни групи и проблеми. Фасилитаторът започва дейността, като дава възможност на членовете на групата да се представят накратко, групата установява свои собствени основни правила на поведение. След това се провежда дискусиата; участниците обобщават най-важните резултати от нея, а накрая се предвижда дейност за разбор.</p> <p>Водещите принципи на тази техника, могат да бъдат обобщени, както следва:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Говоренето е основният начин за регулиране на разговора, така че всеки човек да има еднаква възможност да се изкаже; 2) Участниците са включени в преднамерен разговор за ценности и набор от насоки за това как искат да бъдат заедно; 3) Процесът започва и завършва с някаква форма на церемония; 4) Изграждането на взаимоотношения предшества и се третира като еднакво важно като справянето с трудни проблеми. <p>Съвети за фасилитатора:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Води през процеса, помага на дискусиата да остане фокусирана <input type="checkbox"/> Помага на групата да определи своите основни правила и да ги спазва <input type="checkbox"/> Модерира в случай на конфликт и несъгласие <input type="checkbox"/> Помага на групата да проучи много страни на проблема <input type="checkbox"/> Измества фокуса – премества от един говорител или тема към друга <input type="checkbox"/> Помага на членовете на групата да идентифицират областите на съгласие и несъгласие <input type="checkbox"/> Внася гледни точки, за които не е говорено <input type="checkbox"/> Фокусира и помага за изясняване на дискусиата <input type="checkbox"/> Обобщава ключови моменти от дискусиата 			
Цел на прилагането на инструмента/ техниката	<input checked="" type="checkbox"/> Изготвяне на проект на действието (политика, програма или проект) <input checked="" type="checkbox"/> Определяне и усъвършенстване на действието (политика, програма или проект) <input type="checkbox"/> Изпълнение на действието (политика, програма или проект)			
Резултати и продукти от прилагането на инструмента/ техниката	<p>Въпреки че участниците първоначално може да не го осъзнаят, Кръговете предлагат структурирана форма на диалог. Идеята е, че можем да участваме в трудни разговори най-ползотворно, когато сме подхранили споделени ценности. Отделяйки време предварително за изграждане на взаимоотношения въз основа на общи неща, Кръговете създават безопасно пространство за участниците да изразят различни гледни точки и силни емоции. Процесът е полезен, както за общуване, така и за вземане на решения. Участието в Кръговете по своята същност е трансформиращо, защото преживяваме света от повече гледни точки. Базирайки се на различни знания и опит, Кръговете генерират опции и решения, които често са извън рамката на конвенционалното мислене и надхвърлят способностите на един човек.</p>			
Ниво на ангажираност на заинтересовани те страни/ общественост та	<input checked="" type="checkbox"/> Информиране <input type="checkbox"/> Консултиране <input checked="" type="checkbox"/> Включване <input type="checkbox"/> Сътрудничество <input type="checkbox"/> Овластяване			
Ангажирани заинтересовани страни в процеса на	Вид заинтересована страна	Организатор	Пряк участник	Бенефициенти
	Публични институции	x	x	

прилагане на инструмента/ техниката	Неправителствени организации	x	x	x	
	Търговски сдружения		x		
	Предприятия и/или техни представители	x		x	
	Други представители на обществеността (вкл. неформална или неопределена група)	x	x	x	
	Конкретна целева група от общността				
	Граждани		x	x	
	Научна общност (университет, изследователски институт)	x	x	x	
Специфични силни страни	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Кръговете се основават на нашите най-добри ценности; ▪ Кръговете помагат на участниците да дадат най-доброто от себе си; ▪ Кръговете изграждат общност; ▪ Кръговете създават пространство за задълбочено слушане и изслушване; ▪ Кръговете генерират взаимно разбиране и уважение; ▪ Кръговете отчитат еднакво мнението на всички; ▪ Кръговете вземат решения с консенсус; ▪ Кръговете култивират взаимна подкрепа; ▪ Кръговете уважават дарбите, знанията, талантите и опита, които всеки участник носи. 				
Специфични слаби страни	Не са установени.				
Времева рамка на прилагане на инструментите и техниката	Най-малко половин ден.				
Необходими умения за правилно прилагане на инструмента/ техниката	Умения	Не се изискват	Основно ниво	Средно ниво	Високо ниво
	Аналитични умения			x	
	Фасалитаторски умения				x
	Организационни умения			x	
	Умения за управление на проекти			x	
	Други умения				

МЕХАНИЗЪМ „БЮДЖЕТ С УЧАСТИЕТО НА ГРАЖДАНИТЕ“

Описание на инструмента/ техниката	<p>„Бюджет с участието на гражданите“ е иновативен онлайн инструмент за подобряване на публичните бюджетни консултации. Бюджетният симулатор с възможност за персонализиране стои на върха в ангажирането на гражданите онлайн и ги обучава относно държавните услуги, бюджетните компромиси и ограниченията на държавните разходи по забавен, удобен за потребителя и динамичен начин. Благодарение на този инструмент, в процеса на публично бюджетирание е възможно да се включат голям брой жители, като по този начин бюджетните органи получават голямо количество информация.</p> <p>Традиционно правителства, училища и други органи провеждат публични срещи, за да поискат обратна връзка за своите бюджети. Въпреки това, тези публични срещи имат значителни ограничения: те са скъпи, присъствието е ограничено или доминирано от няколко души/групи и има времеви ограничения за участието на всеки човек. Гражданският бюджет, от друга страна, чрез използване на потенциала на мрежата, прави възможно преодоляването на тези ограничения чрез намаляване на времето, необходимо за участие и увеличаване на участието на гражданите. Инструментът е уникален и с наличието на „симулатор“, който позволява на потребителите да оценят трудните компромиси, пред които трябва</p>
------------------------------------	--

	<p>да се изправи публичният бюджет.</p> <p>Тъй като механизмът „Бюджет с участието на гражданите“ е само инструмент за улесняване на прилагането на бюджетирането на участието, набирането и подборът на участници варира в зависимост от случая. Симулаторът на „Граждански бюджет“ поставя жителите на мястото на публичните администратори, тъй като те манипулират реални числа на градския бюджет и незабавно виждат въздействието върху услугите и техните данъци. Чрез това 10-минутно упражнение жителите задълбочават оценката си за това как се предоставят общинските услуги и научават за важните компромиси, направени от градските лидери. Градската управа получава мнението на жителите обобщено, в персонализирано табло с данни, налични в лесен за използване файл за изтегляне на Excel. В момента има 3 версии на „Бюджет с участието на гражданите“:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Данъчната версия (където жителите гласуват за това как се изразходват събраните данъчни приходи); <input type="checkbox"/> Консултация за капиталов проект като център за отдих или водни спортове, парк, библиотека...; <input type="checkbox"/> Версия за бюджетно балансиране между приходи и разходи. 																																				
Цел на прилагането на инструмента/техниката	<input checked="" type="checkbox"/> Изготвяне на проект на действието (политика, програма или проект) <input type="checkbox"/> Определяне и усъвършенстване на действието (политика, програма или проект) <input checked="" type="checkbox"/> Изпълнение на действието (политика, програма или проект)																																				
Резултати и продукти от прилагането на инструмента/техниката	<p>Този инструмент теоретично позволява предоставянето на информацията и елементите на участие, необходими на участниците по отношение на всички 5 нива, разглеждани от модела DIALOG (информиране, консултиране, включване, сътрудничество, овластяване). На практика, в случаите, когато е бил използван, нормативната възвръщаемост на инвестициите от резултатите от бюджета на участието е проблематична. Резултатите за гражданското общество обаче, колкото и да са неосезаеми, изглеждат видими – в действителност участват все повече граждани.</p>																																				
Ниво на ангажираност на заинтересованите страни/обществеността	<input checked="" type="checkbox"/> Информиране <input checked="" type="checkbox"/> Консултиране <input checked="" type="checkbox"/> Включване <input checked="" type="checkbox"/> Сътрудничество <input checked="" type="checkbox"/> Овластяване																																				
Ангажирани заинтересовани страни в процеса на прилагане на инструмента/техниката	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Вид заинтересована страна</th> <th>Организатор</th> <th>Пряк участник</th> <th>Бенефициенти</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Публични институции</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Неправителствени организации</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Търговски сдружения</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Предприятия и/или техни представители</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Други представители на обществеността (вкл. неформална или неопределена група)</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Конкретна целева група от общността</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Граждани</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Научна общност (университет, изследователски институт)</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>	Вид заинтересована страна	Организатор	Пряк участник	Бенефициенти	Публични институции	x	x	x	Неправителствени организации		x	x	Търговски сдружения		x	x	Предприятия и/или техни представители			x	Други представители на обществеността (вкл. неформална или неопределена група)		x	x	Конкретна целева група от общността		x	x	Граждани		x	x	Научна общност (университет, изследователски институт)		x	x
Вид заинтересована страна	Организатор	Пряк участник	Бенефициенти																																		
Публични институции	x	x	x																																		
Неправителствени организации		x	x																																		
Търговски сдружения		x	x																																		
Предприятия и/или техни представители			x																																		
Други представители на обществеността (вкл. неформална или неопределена група)		x	x																																		
Конкретна целева група от общността		x	x																																		
Граждани		x	x																																		
Научна общност (университет, изследователски институт)		x	x																																		
Специфични силни страни	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Образование: инструментът за данъчна оценка позволява на жителите да видят как се инвестират парите им, събрани от данъци, за да могат да разберат трудни финансови решения. ▪ Ангажиране: използвайки функцията за автоматичен баланс, участниците 																																				

	<p>могат да правят компромиси и да балансират собствения си бюджет, като ви дават пълна картина на приоритетите на общността.</p> <ul style="list-style-type: none"> Вдъхновяване: информационните инструменти могат да помогнат на гражданите да включат представителна извадка от жители, така че да можете да намалите разделението, да изградите консенсус и да вземете по-приобщаващи решения. 																														
<i>Специфични слаби страни</i>	<ul style="list-style-type: none"> Много от предизвикателствата са свързани с областите, в които гражданите ще могат да дадат своя принос, участвайки. Докато в някои случаи участието на гражданите може да засегне целия оперативен бюджет, в други - може да се отнася само до капиталови подобрения или до специфични разпределения на средства, които може да са незначителни. Изборът на участници, представящи широк спектър от гледни точки, може да избегне подбор, възприеман като кронизъм, подкрепящ определен политически дневен ред, което е трудно. Участието обикновено изисква време и усилия – участващите граждани трябва да научат правителствения език и правила; държавни служители трябва да образуват участниците, да предоставят прозрачна информация, да образуват участниците и да наблюдават резултатите. Отношението на държавните служители е от решаващо значение. Професионалните администратори може да се противопоставят на участието на гражданите в технически и сложни области като бюджета, а длъжностните лица може да вярват, че повече намеса увеличава трудността при изпълнението на препоръките им. Намесата на гражданите в бюджетиранието може да създаде или изостри напрежението относно разпределението на ресурсите, което може да съществува между гражданите и избраните длъжностни лица, гражданите и финансовите/техническите експерти и гражданите и заинтересованите групи/политическите партии. Съществуват много методи за участие на гражданите във вземането на бюджетни решения, но нито един метод не е идеален и малко са институционализирани. При тези методи целите рядко се обособяват, очакванията варират и измерването на разходите за участие и пригодността на резултатите е трудно. 																														
<i>Времева рамка на прилагане на инструментите и техниката</i>	Продължителността може да варира в зависимост от избора на администрацията относно действителното използване на инструмента. Във всеки случай, от една страна, трябва да се вземат предвид седмиците, необходими за разработване на ИТ инструмента, а от друга - необходимите дни/седмици, предоставени на гражданите, за да могат да направят информирано предложение.																														
<i>Необходими умения за правилно прилагане на инструментите/техниката</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Умения</th> <th>Не се изискват</th> <th>Основно ниво</th> <th>Средно ниво</th> <th>Високо ниво</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Аналитични умения</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Фасилитаторски умения</td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Организационни умения</td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Умения за управление на проекти</td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Други умения</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Умения	Не се изискват	Основно ниво	Средно ниво	Високо ниво	Аналитични умения				x	Фасилитаторски умения		x			Организационни умения			x		Умения за управление на проекти			x		Други умения				
Умения	Не се изискват	Основно ниво	Средно ниво	Високо ниво																											
Аналитични умения				x																											
Фасилитаторски умения		x																													
Организационни умения			x																												
Умения за управление на проекти			x																												
Други умения																															

СЪБРАНИЕ НА НАСЕЛЕНИЕТО

<i>Описание на инструментите/техниката</i>	<p>Под „Събрание на населението“ се разбира начин за управление на група граждани, събрани за обсъждане на един или повече въпроси от местно, регионално или национално значение. Целта е да се оценят вариантите и да се формулират препоръки без никакво влияние от лица, вземащи решения и политици, като се действа чрез ангажираността на представителна извадка от обществеността, подходящо обучена по темата, която се разглежда. Събранието на гражданите обикновено има четири фази: фаза на подбор; фаза на обучение; публични изслушвания или фаза на консултации; и фаза на обсъждане. В края на процеса се изготвя доклад с препоръки, който се представя на лицата,</p>
--	--

	<p>вземачи политически решения, или на гражданите, за да бъде споделен чрез пряка консултация от типа на референдума. За прилагането на този метод е необходимо да има ръководител, подпомаган от технически секретар, със задачи по организиране и управление на процеса. И двамата обикновено се назначават от органа, инициращ събранието. Те трябва да са независими от възлагащия орган. Методът може да бъде доста ресурсоемък. Времето на всяка фаза зависи от редица фактори, например темата, възможности за участие на граждани извън събранието и колко време се очаква да инвестират участниците в процеса. Обичайно, за завършване на процесите е необходима около една година, като селекцията често е най-дългата фаза. Събранията могат да включват стотици хора. В повечето случаи обаче членовете са между 100 и 160. Може да бъде по-трудно да се осигури широко и равно представителство сред участниците в големи събрания. Събранията на населението обикновено се опитват да създадат мини-публика, която е представителна за по-широко население.</p> <p>Понякога това се постига чрез случаен избор от избирателния регистър. След това членовете се избират от набор от респонденти чрез стратифицирана извадка въз основа на различни променливи, обикновено от демографско естество като пол, възраст, етническа група и т.н. Често се полагат специални усилия, за да се гарантира, че маргинализираните групи не са изключени. Централна част от процеса на събрание на гражданите е фазата на обучение. На участниците често се предоставят учебни материали, които ги въвеждат в обсъжданата тема преди началото на събранието. Това е последвано от поредица от семинари, проектирани и проведени от специалисти-мотиватори. Тук участниците вероятно ще се обучават от „експерти“, свързани с темата, включително академици, заинтересовани страни и политици. По време на процеса от участниците се очаква да обмислят и развият свои собствени идеи. Прозренията от тези по-обстойни разговори могат да бъдат върнати обратно по време на събранието. Все по-често заседанията на събранието се излъчват по интернет. Фазата на обсъждане на събранието включва заключенията на членовете относно това, което са научили по време на събранието. Повечето големи събрания ще направят това чрез системи за гласуване, но по-малките събрания могат да използват консенсусно вземане на решения. Резултатите от събранието често се представят за разглеждане и отговор на възлагащия орган или друг орган, на публичната политика. Характерът на този отговор ще зависи от целта и обхвата на събранието.</p>																								
<p><i>Цел на прилагането на инструмента/техниката</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Изготвяне на проект на действието (политика, програма или проект) <input type="checkbox"/> Определяне и усъвършенстване на действието (политика, програма или проект) <input type="checkbox"/> Изпълнение на действието (политика, програма или проект)</p>																								
<p><i>Резултати и продукти от прилагането на инструмента/техниката</i></p>	<p>Това, което ще бъде постигнато и произведено, ще зависи до голяма степен от обхвата или мисията на събранието на гражданите. Това може да бъде очертано в меморандум за съгласие между комисарите, политиците и членовете на събранието на гражданите преди началото на събранието. Обикновено членовете на събранието на гражданите изготвят официален доклад за констатациите или списък от препоръки.</p>																								
<p><i>Ниво на ангажираност на заинтересованите страни/обществеността</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Информиране <input checked="" type="checkbox"/> Консултиране <input checked="" type="checkbox"/> Включване <input type="checkbox"/> Сътрудничество <input type="checkbox"/> Овластяване</p>																								
<p><i>Ангажирани заинтересовани страни в процеса на прилагане на инструмента/техниката</i></p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="387 1783 770 1843">Вид на заинтересованата страна</th> <th data-bbox="770 1783 1002 1843">Организатор</th> <th data-bbox="1002 1783 1201 1843">Пряк участник</th> <th data-bbox="1201 1783 1439 1843">Бенефициенти</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="387 1850 770 1883"><i>Публични институции</i></td> <td data-bbox="770 1850 1002 1883"></td> <td data-bbox="1002 1850 1201 1883">x</td> <td data-bbox="1201 1850 1439 1883">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="387 1890 770 1946"><i>Неправителствени организации</i></td> <td data-bbox="770 1890 1002 1946"></td> <td data-bbox="1002 1890 1201 1946"></td> <td data-bbox="1201 1890 1439 1946"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="387 1953 770 1986"><i>Търговски сдружения</i></td> <td data-bbox="770 1953 1002 1986"></td> <td data-bbox="1002 1953 1201 1986"></td> <td data-bbox="1201 1953 1439 1986"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="387 1993 770 2049"><i>Предприятия и/или техни представителства</i></td> <td data-bbox="770 1993 1002 2049"></td> <td data-bbox="1002 1993 1201 2049">x</td> <td data-bbox="1201 1993 1439 2049">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="387 2056 770 2083"><i>Други представители на</i></td> <td data-bbox="770 2056 1002 2083"></td> <td data-bbox="1002 2056 1201 2083">x</td> <td data-bbox="1201 2056 1439 2083">x</td> </tr> </tbody> </table>	Вид на заинтересованата страна	Организатор	Пряк участник	Бенефициенти	<i>Публични институции</i>		x	x	<i>Неправителствени организации</i>				<i>Търговски сдружения</i>				<i>Предприятия и/или техни представителства</i>		x	x	<i>Други представители на</i>		x	x
Вид на заинтересованата страна	Организатор	Пряк участник	Бенефициенти																						
<i>Публични институции</i>		x	x																						
<i>Неправителствени организации</i>																									
<i>Търговски сдружения</i>																									
<i>Предприятия и/или техни представителства</i>		x	x																						
<i>Други представители на</i>		x	x																						

	<i>обществеността (вкл. неформална или неопределена група)</i>				
	<i>Конкретна целева група от общността</i>			x	x
	<i>Граждани</i>			x	x
	<i>Научна общност (университет, изследователски институт)</i>		x		
<i>Специфични силни страни</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Може да представи различни гледни точки по сложни проблеми ▪ Експертиза на високо ниво и често е тясно свързан с процесите на създаване на политика ▪ Фазата на обучение може да промени перспективите/или поведението на участниците ▪ Изграждане на подкрепа за спорни въпроси, т.е. възобновяема енергия ▪ Повишената прозрачност при правенето на политики може да повиши доверието в политиките ▪ Повишаване на уменията и знанията на участниците. 				
<i>Специфични слаби страни</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Много интензивни и изискващи ресурси процеси ▪ Понякога събранията не водят до значими резултати ▪ Някои събрания могат да изглеждат като токенизъм или „симулиране на участие“, при което гражданите нямат истинска дума и събитието е по-скоро за получаване на добра публичност или „отбиване на номера“ за ангажиране на гражданите ▪ Обикновено еднократен ангажимент ▪ Може да бъде скъпо. 				
<i>Времева рамка на прилагане на инструментите и техниката</i>	Организирането на събрание на гражданите вероятно ще отнеме повече месеци (между 3 и 9 месеца). Набирането често отнема най-дълго време. Самото събрание на гражданите може да се проведе в продължение на няколко месеца или да се повтори за по-дълъг период.				
<i>Необходими умения за правилно прилагане на инструмента/техниката</i>	Умения	Не се изискват	Основно ниво	Средно ниво	Високо ниво
	<i>Аналитични умения</i>				x
	<i>Фасилитаторски умения</i>				x
	<i>Организационни умения</i>			x	
	<i>Умения за управление на проекти</i>			x	
	<i>Други умения</i>				

РЕЩА НА ВЪРХА

<i>Описание на инструмента/техниката</i>	<p>Срещата на върха на гражданите е метод за установяване на нагласите на гражданите относно политическите приоритети и възможните курсове на действие, предоставени на информирана основа. Целта на метода е да предостави съвети и вдъхновение за процеса на вземане на политически решения. Тази среща на върха може да даде ясна индикация за нагласите на гражданите, което предполага известна степен на ангажираност от страна на политиките.</p> <p>Срещата на върха на гражданите е широкомащабна (обикновено между 100–5000 души) съвещателна публична среща. Той съчетава малки дискусии лице в лице в групи с въздействието на колективното вземане на решения в големи групи чрез гласуване. Важна част от прилагането на метода е използването на комуникационни технологии като електронно гласуване, текстови съобщения и онлайн анкети за улесняване на дискусиите.</p> <p>Участниците са обикновени граждани, интересувани се от проблемите, решенията и приоритетите, които ще се обсъждат. Особено внимание се обръща</p>
--	---

	<p>на осигуряване на участието на участници, които са най-представителни (напр. по възраст, пол и професия) на населението, засегнато от мярката. Когато целта е да се идентифицира отношението на конкретна целева група, участниците могат да бъдат избрани според по-конкретни критерии за проблема.</p> <p>Обикновено организаторите канят редица лектори, които могат да бъдат политици, заинтересовани страни или експерти. Презентациите са или под формата на противоположни гледни точки, или един говорител изразява противоположните гледни точки. Тяхната задача е да представят темите на срещата на върха и възможните насоки за действие, които предстои да бъдат гласувани. Срещата на върха на гражданите е разделена на теми. Разглежданите теми се обсъждат и гласуват една по една. На всяка тема се отделят около 45 минути. Сесиите са организирани по следния начин: лектор/видеоклип с около 10 минутна презентация по първата тема (презентацията може също така да засяга 5 предварително определени курса на действие и техните възможни последствия). Следва 30-минутен дебат по първата тема. Гражданите се разделят на малки групи от по 7-8 души, водени от фасилитатор. Във всяка група има създател на политика – не в обичайната им роля на политик, а като модератор на съответната маса.</p> <p>Важно е да се гарантира, че всеки има право да изрази мнението си. След дебата се гласуват насоките за действие. Участниците избират своя приоритет чрез електронно гласуване. Резултатите се показват на голям екран, видим за всички. Срещата на върха на гражданите може да включва и събиране на идеи на участниците и по-качествени дискусии. В този случай на всяка маса трябва да има репортер, който да записва коментарите и идеите. Освен това, последните 5 минути от всяка дискусийна сесия могат да се използват за събиране на идеи от участниците в групите. Тези идеи и коментари могат да бъдат използвани от коментатор, който, докато обсъжда резултатите от гласуването, може да коментира идеите, събрани от различните маси. Резултатът от гражданската среща на върха е списък с приоритети от визии и възможни курсове на действие в рамките на дадена област. Това дава на политиките знания за приоритетите на гражданите, като по този начин политическите решения могат да се основават на желанията на гражданите и да постигнат по-голямо приемане и устойчивост.</p>			
<p><i>Цел на прилагането на инструмента/техниката</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Изготвяне на проект на действието (политика, програма или проект)</p> <p><input type="checkbox"/> Определяне и усъвършенстване на действието (политика, програма или проект)</p> <p><input type="checkbox"/> Изпълнение на действието (политика, програма или проект)</p>			
<p><i>Резултати и продукти от прилагането на инструмента/техниката</i></p>	<p>Основните резултати от осъществяването на срещи на върха са:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Списък с приоритети с виждания на гражданите, с които да информират политиките за отношението си в съответната област; <input type="checkbox"/> Лист с приоритети за възможните насоки за действие в определена област; <input type="checkbox"/> Идеи на гражданите и важни коментари, свързани с дискутираната тема. 			
<p><i>Ниво на ангажираност на заинтересованите страни/обществеността</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Информиране</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Консултиране</p> <p><input type="checkbox"/> Включване</p> <p><input type="checkbox"/> Сътрудничество</p> <p><input type="checkbox"/> Овластяване</p>			
<p><i>Ангажирани заинтересовани страни в процеса на прилагане на инструмента/техниката</i></p>	<p>Вид на заинтересованата страна</p> <p>Публични институции</p> <p>Неправителствени организации</p> <p>Търговски сдружения</p> <p>Предприятия и/или техни представители</p> <p>Други представители на обществеността (вкл. неформална група)</p>	<p>Организатор</p> <p style="text-align: center;">x</p> <p style="text-align: center;">x</p>	<p>Пряк участник</p>	<p>Бенефициенти</p> <p style="text-align: center;">x</p> <p style="text-align: center;">x</p> <p style="text-align: center;">x</p>

	Конкретна целева група от общността			x	
	Граждани			x	
	Научна общност (университет, изследователски институт)	x			x
Специфични силни страни	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Обединява много граждани, като по този начин повишава представителността на резултатите ▪ Ангажиране на голям брой участници в смислен диалог ▪ Едновременно записване на голям брой дискусии и мнения чрез комуникационни технологии ▪ Участниците може да намерят събитието за вдъхновяващо ▪ Въпросният проблем може да бъде фокусиран, ако събитието привлече вниманието на медиите ▪ Пряко участие на политиците. 				
Специфични слаби страни	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Високи разходи ▪ Изисква: много време за персонала и планиране; високо ниво на специфични умения като работа с напреднали технологии ▪ Добрите резултати изискват много разнородна група от участници ▪ Зависима от технологиите – по тази причина дигитално неграмотните групи могат да бъдат изключени. 				
Времева рамка на прилагане на инструментите и техниката	Обичайно събитието отнема 1 ден. Подготовката варира в зависимост от необходимото време и човешки ресурси, както и зависи от опитността на организиращия персонал.				
Необходими умения за правилно прилагане на инструмента/техниката	Умения	Не се изискват	Основно ниво	Средно ниво	Високо ниво
	Аналитични умения				x
	Фасилитаторски умения				x
	Организационни умения				x
	Умения за управление на проекти				x
	Други умения				

БИЗНЕС МОДЕЛ НА СЪТРУДНИЧЕСТВО

Описание на инструмента/техниката	<p>Бизнес модел на сътрудничество (БМС) е проект за отворени иновации, разработен на академично ниво с цел създаване на съвместна мрежа от заинтересовани страни (обикновено представлявана от: ученици; училища, обучителни или университетски и изследователски органи; бизнес; местни публични институции; представители на гражданското общество) като източник на иновации. Следователно моделът се фокусира върху максимизирането на потенциала и капацитета на иновационната екосистема, привличайки различните заинтересовани страни в процеса на създаване на идея и вземане на решения. При взаимно сътрудничество, мрежата на заинтересованите страни разработва бизнес модел, добавящ стойност към всяка част, участваща в него.</p> <p>Основната цел на традиционните иновационни модели се основава на иновационната мрежа в предприятието, отговорна за създаването на структура, която насърчава иновациите или сътрудничеството с друго предприятие. Този модел надхвърля общите характеристики и се концентрира върху сътрудничеството с външни мрежи като иновативен ресурс. В това отношение той модифицира структурата на традиционния подход (отдолу нагоре) в управление отдолу нагоре, способно да създава не само новаторски идеи, но и да расте и процъфтява. Моделът предлага различни нива на сътрудничество, всяко от които има за цел да намали дистанцията между участващите групи и да осигури отворена среда, благоприятна за решаването на проблеми с високо качество и създаването на нови идеи. В същото време заинтересованите страни</p>
-----------------------------------	--

	<p>предлагат бизнес модел, основан на разнообразието и взаимното сътрудничество между всички онези потребители, които проявяват интерес към необичайния индустриален сектор. Моделът на сътрудничество варира в зависимост от броя на участниците, от 50 до 500 включени лица и продължава от 3 до 16 минути, за да предостави нов продукт.</p> <p>Моделът се развива последователно в следните 3 фази:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Фаза на предварително сътрудничество: концентрира се върху развитието и върху работата със съвместна ръководна група, която решава основната цел на платформата СМВ и управлява логистично по време на следващите фази. Съвместната ръководна група се състои от представители на университета, индустрията и гражданското общество. Те решават за конкретния бизнес модел, свързан със сектора, за основните характеристики на иновативната платформа на бизнес модела на сътрудничество. По време на тази фаза фасилитаторът идентифицира сериозни предварителни проблеми, пред които ще бъдат изправени по време на внедряването на платформата; анализира изискванията; взема решение относно инструментите и техниките за изграждане на общността, които да бъдат използвани, както и включващите събития за крайни потребители; извършва анализ на обратната връзка. Тази фаза продължава до 3 месеца и включва до 20 представители на участващи групи. <input type="checkbox"/> Фаза на изпълнение на бизнес модела за сътрудничество: това е основната фаза на процеса, в която всички страни извършват действия на базата на вече зададеното. Състои се от работилници, събития, срещи, където заинтересованите страни си сътрудничат за проектирането на бизнес модела. Тази фаза има 5 подстъпки. Основната цел е да се оценят нуждите на участниците, да се интервюират групи от заинтересовани страни, да се дадат препоръки, да се идентифицира определена посока на сътрудничество и дизайн на модела, както и да се създадат стратегии за изпълнение. По-късно заинтересованите страни си сътрудничат, за да изпълнят идентифицираните фази и в крайната фаза да разработят интегриран бизнес модел за сътрудничество. <input type="checkbox"/> Фаза на разпространение и устойчивост на бизнес модел за сътрудничество: той отчита целия опит, силни и слаби страни, но също така предизвикателства, възможности и предлага транснационална перспектива на дадените решения. Той включва проект на материали, други дейности за разпространение, които ще бъдат достъпни за обществеността и допълнително ще насърчават участието на гражданите. 																				
Цел на прилагането на инструмента/техниката	<input checked="" type="checkbox"/> Изготвяне на проект на действието (политика, програма или проект) <input checked="" type="checkbox"/> Определяне и усъвършенстване на действието (политика, програма или проект) <input checked="" type="checkbox"/> Изпълнение на действието (политика, програма или проект)																				
Резултати и продукти от прилагането на инструмента/техниката	Предложеният модел е платформа, разработена от няколко университетски преподаватели и предоставя инструмент, обединяващ студенти, индустрия и граждани, за да реализират иновативни решения за проблеми от реалния живот в конкретната област на сектора.																				
Ниво на ангажираност на заинтересованите страни/обществеността	<input checked="" type="checkbox"/> Информирание <input checked="" type="checkbox"/> Консултиране <input checked="" type="checkbox"/> Включване <input checked="" type="checkbox"/> Сътрудничество <input type="checkbox"/> Овластяване																				
Ангажирани заинтересовани страни в процеса на прилагане на инструмента/техниката	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 40%;">Вид на заинтересованата страна</th> <th style="width: 20%;">Организатор</th> <th style="width: 20%;">Пряк участник</th> <th style="width: 20%;">Бенефициенти</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Публични институции</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Неправителствени организации</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Търговски сдружения</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Предприятия и/или техни</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>	Вид на заинтересованата страна	Организатор	Пряк участник	Бенефициенти	Публични институции		x	x	Неправителствени организации		x	x	Търговски сдружения				Предприятия и/или техни		x	x
Вид на заинтересованата страна	Организатор	Пряк участник	Бенефициенти																		
Публични институции		x	x																		
Неправителствени организации		x	x																		
Търговски сдружения																					
Предприятия и/или техни		x	x																		

	<p>адаптират вариантите, за да предизвикат консенсус. Понякога оригиналните варианти се обединяват, за да се формулира нов вариант. Ролята на лекторите не е да останат в панела и да откликват на отговорите на участниците, а по-скоро да се ангажират с тях и да им помогнат да подобрят вариантите. Преди да се обсъди как първоначалните варианти могат да бъдат адаптирани, към програмата може да се добави сесия, в която малки групи обсъждат всеки вариант поотделно (една група обсъжда един вариант). Следват презентации, като всяка група представя в пленарна зала варианта, който са обсъдили. Това се прави с цел участниците да разберат по-добре представените варианти. Следват дискусии за това как вариантите могат да бъдат адаптирани. Този етап от метода може да варира във времето, но обикновено продължава между 50 минути и 1 час и 30 минути;</p> <p>3) Гласуване на опциите чрез „консенсусно гласуване“/„преференциално гласуване“. Участниците са поканени да класират адаптираните варианти по ред на предпочитание, давайки по-голям брой точки на предпочитаните;</p> <p>4) Преброяване на гласовете: При преброяването се взема предвид пълния набор от предпочитания на всеки (точки, дадени за всеки вариант). Колкото по-висок е броят на точките, спечелени от горната опция, толкова по-голяма е степента на консенсус.</p> <p>Основна цел на метода е да помогне на участниците да намерят общ език, като по този начин се намалят различията в мненията в групата. Няма гласуване срещу варианти. Участниците гласуват за всички опции, като на всяка опция дават различен брой точки. По този начин участниците са стимулирани да се ангажират с другите участници, за да разберат как могат да направят предпочитания от тях вариант по-привлекателен за останалите. В метода могат да участват различен брой участници от 15 до 1000 в зависимост от конкретните цели на инициативата.</p>																																				
<p><i>Цел на прилагането на инструмента/техниката</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Изготвяне на проект на действието (политика, програма или проект)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Определяне и усъвършенстване на действието (политика, програма или проект)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Изпълнение на действието (политика, програма или проект)</p>																																				
<p><i>Резултати и продукти от прилагането на инструмента/техниката</i></p>	<p>Методът може да се използва в различни контексти, например градско планиране, разработване на политики и организационно развитие. По този начин резултатите варират в зависимост от конкретните цели и контекста на приложението на метода. И все пак, основният резултат от метода е приближаване или постигане на консенсус по определен въпрос и разработване на опции/решения, които работят за повечето участници.</p>																																				
<p><i>Ниво на ангажираност на заинтересованите страни/обществеността</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Информиране</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Консултиране</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Включване</p> <p><input type="checkbox"/> Сътрудничество</p> <p><input type="checkbox"/> Овластяване</p>																																				
<p><i>Ангажирани заинтересовани страни в процеса на прилагане на инструмента/техниката</i></p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Вид на заинтересованата страна</th> <th>Организатор</th> <th>Пряк участник</th> <th>Бенефициенти</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Публични институции</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Неправителствени организации</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Търговски сдружения</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Предприятия и/или техни представители</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Други представители на обществеността (вкл. неформална или неопределена група)</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Конкретна целева група от общността</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Граждани</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Научна общност</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Вид на заинтересованата страна	Организатор	Пряк участник	Бенефициенти	<i>Публични институции</i>	x		x	<i>Неправителствени организации</i>	x		x	<i>Търговски сдружения</i>		x		<i>Предприятия и/или техни представители</i>		x		<i>Други представители на обществеността (вкл. неформална или неопределена група)</i>	x		x	<i>Конкретна целева група от общността</i>		x		<i>Граждани</i>		x		<i>Научна общност</i>		x	
Вид на заинтересованата страна	Организатор	Пряк участник	Бенефициенти																																		
<i>Публични институции</i>	x		x																																		
<i>Неправителствени организации</i>	x		x																																		
<i>Търговски сдружения</i>		x																																			
<i>Предприятия и/или техни представители</i>		x																																			
<i>Други представители на обществеността (вкл. неформална или неопределена група)</i>	x		x																																		
<i>Конкретна целева група от общността</i>		x																																			
<i>Граждани</i>		x																																			
<i>Научна общност</i>		x																																			

	(университет, изследователски институт)				
Специфични силни страни	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Методът може да преодолее различията във възгледите; ▪ Позволява намирането на решения, които работят за повечето участници; ▪ Насърчава хората да се опитат да разберат по-добре позициите на другия. 				
Специфични слаби страни	Не са установени.				
Времева рамка на прилагане на инструментите и техниката	Продължителността на метода обикновено е 2,5-3 часа. Ако е необходимо повече взаимодействие между участниците, то може да се организира в повече сесии за по-дълъг период от време. Въведението, презентациите на лекторите, гласуването и представянето на резултатите отнемат повече или по-малко фиксирано време. Обикновено дискусиите варират във времето (50 мин. до 1 ч. 30 мин.).				
Необходими умения за правилно прилагане на инструмента/техниката	Умения	Не се изискват	Основно ниво	Средно ниво	Високо ниво
	Аналитични умения				х
	Фасилитаторски умения			х	
	Организационни умения			х	
	Умения за управление на проекти			х	
	Други умения				

ОНЛАЙН КРАУДСОРСИНГ

Описание на инструмента/техниката	<p>Краудсорсинг – онлайн участието на гражданите представлява инструмент за електронна демокрация, който им позволява да бъдат включени в процеса на съвместно проектиране на решения по различни начини. Този метод е по същество отворена покана към всеки отделен гражданин, който желае да вземе участие в определен въпрос чрез безплатна онлайн платформа. Има 5 вида краудсорсинг, които властите използват, за да съгласуват своите политики с нуждите и интересите на гражданите: краудсорсинг на мнения, идеи, финансиране, действия и данни.</p> <p>Онлайн участието на гражданите има за цел да подобри процеса на вземане на решения чрез разработване на по-добри политики, установяване на доверие, получаване на приемане на политиките и споделяне на отговорността за изготвяне на политики. Освен това общественият ангажимент подобрява участието на маргинални или уязвими групи.</p> <p>Продължителността на изпълнението зависи от сложността на системата за онлайн участие, от ангажираните човешки ресурси и от потенциалните ограничения (правни, технически, финансови и т.н.). Освен това изисква значително ниво на ИКТ, правни и комуникативни познания.</p> <p>В широк смисъл, краудсорсингът може да се извърши във всяка фаза на процеса: идентифициране на проблеми, анализ, разработване/подобряване на решения, внедряване и оценка. Въпреки това, двупосочното сътрудничество между правителството и гражданите е от голямо значение в следващите фази:</p> <ul style="list-style-type: none"> □ определяне на дневния ред: активното участие позволява на гражданите да идентифицират възможни проблеми; □ анализ: събиране на доказателства и анализ на знанията на гражданите, дефиниране на предизвикателства и възможности, свързани с дневен ред; □ наблюдение на политиката: това дава възможност на гражданите да изразят своята гледна точка относно текущата политика и да предложат промени <p>Докато някои скорошни източници предполагат, че гражданите трябва да участват в целия жизнен цикъл на решенията (дефиниране на проблема, събиране на информация, установяване на критерии за вземане на решения, алтернативно развитие, алтернативна оценка, вземане на решения, изпълнение</p>
-----------------------------------	--

	<p>и оценка), други източници заявяват, че краудсорсинг трябва да се използва в онези фази, в които все още предстои да се вземат решения, отчитайки приносите на заинтересованите страни, а именно събиране на информация за стратегически решения.</p> <p>В световен мащаб има много добри примери за прилагането на методите, какъвто е случаят с:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Лиеж, Белгия: #RéinventionsLiège. Град Лиеж (Белгия) има платформа CitizenLab (Гражданска лаборатория), която е достигнала до 15% от гражданите на града, събрала е 1000 предложения и 95 000 гласа. ● Рейкявик, остров: Betri Reykjavík. „По-добър Рейкявик“ е онлайн платформа, която съчетава съвещателна демокрация с демокрация на участието и предлага на гражданите пространство, където те могат да предлагат, обсъждат и гласуват бюджетни решения или други европейски проекти. ● Амстердам, Холандия: Amsterdam Smart City (Амстердам интелигентен град). работи с предприятия, правителства, научни институции и граждани за подобряване на качеството на живот в града, като приканва страните да предоставят и разработват иновативни решения за градските предизвикателства. ● Мелбърн, Австралия: FutureMelbourne (Бъдещият Мелбърн). Уебсайтът II wiki (стартиран през 2008 г.) насърча гражданите да споделят идеи и да променят проектния проект на Future Melbourne. ● Меделин, Колумбия: MiMedellín. Crowdsourcing уебсайт на общината, който кани гражданите да представят градоустройствени решения. 																												
<p><i>Цел на прилагането на инструмента/техниката</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Изготвяне на проект на действието (политика, програма или проект)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Определяне и усъвършенстване на действието (политика, програма или проект)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Изпълнение на действието (политика, програма или проект)</p>																												
<p><i>Резултати и продукти от прилагането на инструмента/техниката</i></p>	<p>Краудсорсингът може да се използва за различни цели: от вътрешни и затворени системи (напр. предприятия) до проблеми на международно ниво с отворен достъп. Благодарение на онлайн ангажимента на гражданите, краудсорсингът може да се използва за събиране на (не)структурирани мнения в различни тематични области, които са от обществена значимост (инфраструктури, енергия, мобилност, живот, регулации и т.н.).</p> <p>Този метод за онлайн участие притежава потенциала да достигне до най-голям брой граждани, особено тези, които са по-склонни да бъдат включени и могат да бъдат силно повлияни от произтичащите решения. Целта е събраните мнения да се интегрират в регламенти, политики или планирани дейности. За да увеличи максимално участието на заинтересованите страни, фасилитаторът трябва ясно да дефинира темата на работната сесия, като обясни защо е важна и какво може да бъде променено чрез взаимодействието на гражданите.</p>																												
<p><i>Ниво на ангажираност на заинтересованите страни/обществеността</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Информиране</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Консултиране</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Включване</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Сътрудничество</p> <p><input type="checkbox"/> Овластяване</p>																												
<p><i>Ангажирани заинтересовани страни в процеса на прилагане на инструмента/техниката</i></p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Вид на заинтересованата страна</th> <th>Организатор</th> <th>Пряк участник</th> <th>Бенефициенти</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Публични институции</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Неправителствени организации</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Търговски сдружения</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Предприятия и/или техни представители</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Други представители на обществеността (вкл. неформална или неопределена група)</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Конкретна целева група от</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>	Вид на заинтересованата страна	Организатор	Пряк участник	Бенефициенти	<i>Публични институции</i>	x	x	x	<i>Неправителствени организации</i>		x	x	<i>Търговски сдружения</i>				<i>Предприятия и/или техни представители</i>	x	x	x	<i>Други представители на обществеността (вкл. неформална или неопределена група)</i>	x	x	x	<i>Конкретна целева група от</i>		x	x
Вид на заинтересованата страна	Организатор	Пряк участник	Бенефициенти																										
<i>Публични институции</i>	x	x	x																										
<i>Неправителствени организации</i>		x	x																										
<i>Търговски сдружения</i>																													
<i>Предприятия и/или техни представители</i>	x	x	x																										
<i>Други представители на обществеността (вкл. неформална или неопределена група)</i>	x	x	x																										
<i>Конкретна целева група от</i>		x	x																										

	<i>общността</i>				
	<i>Граждани</i>			x	x
	<i>Научна общност (университет, изследователски институт)</i>			x	x
<i>Специфични силни страни</i>	Краудсорсингът предоставя достъп до широк набор от ресурси, способни да задоволят различни нужди, както и е приложим към широк набор от теми.				
<i>Специфични слаби страни</i>	10. Краудсорсингът може да бъде труден за управление и отваря вратата за организирани групи за натиск; 11. Може да бъде трудно да се приложи краудсорсинг към сложни задачи, поради различни фактори, като например как целите трябва да бъдат посочени в изчерпателна и пълна форма				
<i>Времева рамка на прилагане на инструментите и техниката</i>	Зависи от темата, към която се прилага.				
<i>Необходими умения за правилно прилагане на инструмента/ техниката</i>	Умения	Не се изискват	Основно ниво	Средно ниво	Високо ниво
	<i>Аналитични умения</i>			x	
	<i>Фасилитаторски умения</i>			x	
	<i>Организационни умения</i>			x	
	<i>Умения за управление на проекти</i>			x	
	<i>Други умения</i>				

МЕТОД DELPHI

<i>Описание на инструмента/ техниката</i>	<p>Методът Делфи е метод на изследване с многократно повтарящи се проучвания, който позволява анонимно, систематично прецизиране на експертното мнение с цел достигане до комбинирана или консенсусна позиция. Целта му е да генерира дискусия и да даде възможност за преценка по определена тема, така че да могат да се вземат политически решения, претендиращи, че представляват желанията и възгледите на дадена група. Има четири характеристики, които характеризират метода Delphi и го отличават от другите процеси на групово вземане на решения. Те са анонимност, итерация /повторение/ с контролирана обратна връзка, статистически групов отговор и експертен принос.</p> <p>Методът Делфи е представен като алтернатива на процедура на комисията или еднократен въпросник като средство за получаване на групово мнение или преценка по дадена тема. Често се смята, че има важен принос за улесняване на контролираната и рационална групово комуникация.</p> <p>Методът е широко използван за изследване на политически въпроси и улесняване на вземането на решения от бизнес организации и правителствени агенции, както и за прогнозни проучвания. Delphi се основава на принципа, че прогнозите (или решенията) от структурирана група от индивиди са по-точни от тези от неструктурирани групи.</p> <p>Експертите отговарят на въпросниците в два или повече кръга. След всеки кръг фасилитатор или агент на промяната предоставя анонимно резюме на прогнозите на експертите от предишния кръг, както и аргументите за преценките им. По този начин експертите се насърчават да преразгледат предишните си отговори с оглед тези на други членове от техния панел. Смята се, че по време на този процес обхватът на отговорите ще намалее и групата ще се обедини към „правилния“ отговор. Накрая, процесът се спира след предварително зададен критерий за спиране (напр. брой кръгове, постигане на консенсус, стабилност на резултатите), а среднопретеглените или междинни резултати на финалните кръгове определят резултатите.</p>
<i>Цел на прилагането</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Изготвяне на проект на действието (политика, програма или проект) <input checked="" type="checkbox"/> Определяне и усъвършенстване на действието (политика, програма или

на инструмента/ техниката	проект) <input checked="" type="checkbox"/> Изпълнение на действието (политика, програма или проект)				
Резултати и продукти от прилагането на инструмента/ техниката	<input checked="" type="checkbox"/> Консенсусно експертно становище; <input checked="" type="checkbox"/> Прогнозни проучвания; <input checked="" type="checkbox"/> Групова комуникация; <input checked="" type="checkbox"/> Групови процеси на вземане на решения; <input checked="" type="checkbox"/> Панел.				
Ниво на ангажираност на заинтересованите страни/ обществеността	<input type="checkbox"/> Информиране <input checked="" type="checkbox"/> Консултиране <input checked="" type="checkbox"/> Включване <input checked="" type="checkbox"/> Сътрудничество <input type="checkbox"/> Овластяване				
Ангажирани заинтересовани страни в процеса на прилагане на инструмента/ техниката	Вид на заинтересованата страна	Организатор	Пряк участник	Бенефициенти	
	Публични институции	x		x	
	Неправителствени организации	x	x	x	
	Търговски сдружения		x	x	
	Предприятия и/или техни представители	x	x	x	
	Други представители на обществеността (вкл. неформална или неопределена група)		x	x	
	Конкретна целева група от общността			x	
	Граждани			x	
	Научна общност (университет, изследователски институт)		x	x	
Специфични силни страни	Методът предлага редица предимства, като използването на експертна група, контролирана анонимна обратна връзка и постигане на консенсус. Анонимната обратна връзка поддържа взаимозависима обратна връзка, която не се основава на лични различия или йерархии между участващите експерти.				
Специфични слаби страни	Методът Delphi е алтернатива на процеса, провеждан от комисия или на еднократен въпросник, въпреки че способността му да доведе до сближаване и консенсус на мнения по дадена тема трябва да се разглежда с повишено внимание. Методът Делфи отнема повече време, отколкото проучване. Това изисква много ресурси (голям брой експерти, включени в панела, и много времеемко).				
Времева рамка на прилагане на инструментите и техниката	Методът Delphi се нуждае от минимум една година (1-2 години). Има различни фази, включително: проучване, анализ на данни и обратна връзка (следващ кръг от проучването). Преди да започне процесът, не е възможно да се предвиди колко кръга ще са необходими за целия процес на Delphi.				
Необходими умения за правилно прилагане на инструмента/ техниката	Умения	Не се изискват	Основно ниво	Средно ниво	Високо ниво
	Аналитични умения				x
	Фасилитаторски умения				x
	Организационни умения	x			
	Умения за управление на проекти			x	
Други умения			x		

ИГРА НА КАРТИ DEMOCS

<p><i>Описание на инструмента/ техниката</i></p>	<p>Democs е едновременно игра на карти и инструмент за проучване на политики, който позволява на малки групи хора да се занимават със сложни въпроси на обществената политика. Тя има за цел да помогне на хората да научат по дадена тема, да изразят своите възгледи, да потърсят общ език с другите участници и да заявят предпочитаната от тях политическа позиция. Не са необходими лектори или експерти, тъй като подготвените карти съдържат всички необходими факти. Работи най-добре за шест души за два часа, но е гъвкава. Това е процес с ниска интензивност, който позволява на хора без предварителни познания да участват за относително кратък период от време.</p> <p>Обикновено процесите на Democs са отворени за всеки, но понякога се търсят конкретни групи по определени въпроси. Индивидуалните сесии продължават от 1 до 4 часа. Вече има редица комплекти Democs карти по различни въпроси, които могат да бъдат закупени или изтеглени безплатно от NEF или Play Decide. Democs помага на участниците да възприемат информация и да извлекат ползи от обучението във връзка с конкретния случай. Процесът включва няколко етапа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Информацията по темата се предоставя на карти за игра, които се раздават в два рунда. Всеки път хората размишляват върху своите карти и избират една или две, които смятат за най-важни. 2. Участниците се редуват да ги прочетат, като обясняват защо са ги избрали и след това ги поставят на масата. 3. Следващите участници групират картите, като всяка група представя ключов въпрос, свързан с темата. 4. След това участниците гласуват за набор от отговори или политически позиции и се опитват да формулират отговор, с който всички в групата да се съгласят. <p>Накрая участниците попълват кратък формуляр, обясняващ резултатите от дискусиата, и го изпращат обратно на организацията, управляваща Democs.</p>			
<p><i>Цел на прилагане на инструмента/ техниката</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Изготвяне на проект на действието (политика, програма или проект)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Определяне и усъвършенстване на действието (политика, програма или проект)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Изпълнение на действието (политика, програма или проект)</p>			
<p><i>Резултати и продукти от прилагането на инструмента/ техниката</i></p>	<p>Democs е проектиран да улесни обсъждането в някои граждански журита и съвещателни анкети. Той е бил използван във всякакъв друг контекст, за да позволи на малки групи хора да се ангажират със сложни въпроси на обществената политика. Democs може да се използва и за подпомагане на групи да планират дейности и услуги за техния местен район.</p>			
<p><i>Ниво на ангажираност на заинтересованите страни/ обществеността</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Информиране</p> <p><input type="checkbox"/> Консултиране</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Включване</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Сътрудничество</p> <p><input type="checkbox"/> Овластяване</p>			
<p><i>Ангажирани заинтересовани страни в процеса на прилагане на инструмента/ техниката</i></p>	<p>Вид на заинтересованата страна</p>	<p>Организатор</p>	<p>Пряк участник</p>	<p>Бенефициенти</p>
	<p><i>Публични институции</i></p>	<p>x</p>		<p>x</p>
	<p><i>Неправителствени организации</i></p>	<p>x</p>		<p>x</p>
	<p><i>Търговски сдружения</i></p>		<p>x</p>	<p>x</p>
	<p><i>Предприятия и/или техни представители</i></p>		<p>x</p>	<p>x</p>
	<p><i>Други представители на обществеността (вкл. неформална или неопределена група)</i></p>		<p>x</p>	<p>x</p>
	<p><i>Конкретна целева група от общността</i></p>		<p>x</p>	<p>x</p>
	<p><i>Граждани</i></p>			<p>x</p>

	<i>Научна общност (университет, изследователски институт)</i>	x	x	x																											
<i>Специфични слаби страни</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Насърчава хората да формират мнение по сложни теми; ▪ Избягва пасивността, която експертите, изнасящи лекции могат да предизвикат у хората; ▪ Осигурява безопасно място, което ще допадне на неопитни участници; ▪ Може да се използва лесно от всяка група хора без нужда от приспособяване; ▪ Форматът на играта помага на хората да се забавляват, докато говорят. 																														
<i>Специфични силни страни</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Може да работи по-добре с фасилитатор; ▪ Групата е малко вероятно да постигне консенсус; ▪ Малко вероятно е резултатите да са представителни; ▪ Трудно е резултатите от процеса на Democs да бъдат включени във вземането на решения; ▪ Democs не може сама по себе си да осигури продължително обсъждане, вземането на директни решения, осезаеми резултати или последващи действия ▪ Democs игрите могат да отнемат време за разработка и следователно не са подходящи за спешни проблеми. 																														
<i>Времева рамка на прилагане на инструментите и техниката</i>	Може да варира: еднократно събитие може да се организира за месец, което може да се повтори в рамките на по-дълъг период. Индивидуалните сесии могат да отнемат между 1-4 часа.																														
<i>Необходими умения за правилно прилагане на инструмента/техниката</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Умения</th> <th>Не се изискват</th> <th>Основно ниво</th> <th>Средно ниво</th> <th>Високо ниво</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Аналитични умения</i></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Фасилитаторски умения</i></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Организационни умения</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Умения за управление на проекти</i></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Други умения</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Умения	Не се изискват	Основно ниво	Средно ниво	Високо ниво	<i>Аналитични умения</i>	x				<i>Фасилитаторски умения</i>	x				<i>Организационни умения</i>			x		<i>Умения за управление на проекти</i>			x		<i>Други умения</i>				
Умения	Не се изискват	Основно ниво	Средно ниво	Високо ниво																											
<i>Аналитични умения</i>	x																														
<i>Фасилитаторски умения</i>	x																														
<i>Организационни умения</i>			x																												
<i>Умения за управление на проекти</i>			x																												
<i>Други умения</i>																															

ДИЗАЙН МИСЛЕНЕ

<i>Описание на инструмента/техниката</i>	<p>Дизайн мисленето (ДМ) е процес на проектиране, който предоставя базиран на решение подход за решаване на проблеми. Изключително полезно е да се сблъскате със сложни проблеми, които не са добре дефинирани или непознати, включително нуждите на човешките същества, участващи в повторното представяне на проблема по човекоцентричен начин. Това е универсален подход, който може да се прилага в много ситуации за решаване на сложни проблеми, възникващи около нас, във фирми, в публичната администрация и в градовете. Дизайн мисленето работи, като стимулира създаването на иновативни идеи чрез мозъчна атака. Тя е разпределена в следните пет фази:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Емпатия: има нужда от разбиране на участващите човешки същества • Дефиниране: дефиниране на проблемите по човекоцентричен начин • Идея: създаване на много идеи по време на сесиите • Прототип: приемане на практически подход • Тест: разработване на прототип/решение на проблем <p>Петте етапа не винаги са последователни — те не трябва да следват определен ред и често могат да се появят паралелно и да се повтарят многократно. Това е много интересен метод, независимо дали като ефективна иновативна стратегия търсим „бързо прототипиране“ и метода „учене чрез правене“. Също така е подходящ метод на участие, тъй като сложността на взаимодействията не може да се предвиди, дори от по-интелигентни хора. Взаимодействията трябва да се планират и тестват като начин на участие, позволяващ на другите да се включат в иновационните ни дейности. В тази светлина, итеративният подход е особено подходящ, защото поощрява всеки успех по пътя към достигане до решения.</p>
--	---

Цел на прилагане на инструмента/техниката	<input checked="" type="checkbox"/> Изготвяне на проект на действието (политика, програма или проект) <input checked="" type="checkbox"/> Определяне и усъвършенстване на действието (политика, програма или проект) <input checked="" type="checkbox"/> Изпълнение на действието (политика, програма или проект)																																				
Резултати и продукти от прилагането на инструмента/техниката	Дизайн мисленето разчита на естествената и тренируема човешка способност човек да е интуитивен, да разпознава модели и да конструира идеи, които са емоционално значими и функционални. Това е иновативен подход, базиран на идеите на дизайнера, съчетаващ креативност и ангажираност към създаване на иновативни решения. Може да се прилага за създаване на продукти и услуги, системи, процедури, протоколи и трупане на опит на заинтересованите страни. Можете да проектирате начина, по който ръководите, управлявате, създавате и правите иновации.																																				
Ниво на ангажираност на заинтересованите страни/обществеността	<input checked="" type="checkbox"/> Информирание <input checked="" type="checkbox"/> Консултиране <input checked="" type="checkbox"/> Включване <input type="checkbox"/> Сътрудничество <input type="checkbox"/> Овластяване																																				
Ангажирани заинтересовани страни в процеса на прилагане на инструмента/техниката	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="387 757 810 813">Вид на заинтересованата страна</th> <th data-bbox="818 757 1010 813">Организатор</th> <th data-bbox="1018 757 1201 813">Пряк участник</th> <th data-bbox="1209 757 1439 813">Бенефициенти</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="387 824 810 857">Публични институции</td> <td data-bbox="818 824 1010 857">x</td> <td data-bbox="1018 824 1201 857">x</td> <td data-bbox="1209 824 1439 857">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="387 869 810 902">Неправителствени организации</td> <td data-bbox="818 869 1010 902">x</td> <td data-bbox="1018 869 1201 902">x</td> <td data-bbox="1209 869 1439 902">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="387 913 810 947">Търговски сдружения</td> <td data-bbox="818 913 1010 947">x</td> <td data-bbox="1018 913 1201 947">x</td> <td data-bbox="1209 913 1439 947">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="387 958 810 1014">Предприятия и/или техни представители</td> <td data-bbox="818 958 1010 1014">x</td> <td data-bbox="1018 958 1201 1014">x</td> <td data-bbox="1209 958 1439 1014">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="387 1025 810 1137">Други представители на обществеността (вкл. неформална или неопределена група)</td> <td data-bbox="818 1025 1010 1137">x</td> <td data-bbox="1018 1025 1201 1137">x</td> <td data-bbox="1209 1025 1439 1137">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="387 1149 810 1205">Конкретна целева група от общността</td> <td data-bbox="818 1149 1010 1205"></td> <td data-bbox="1018 1149 1201 1205">x</td> <td data-bbox="1209 1149 1439 1205">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="387 1216 810 1249">Граждани</td> <td data-bbox="818 1216 1010 1249"></td> <td data-bbox="1018 1216 1201 1249">x</td> <td data-bbox="1209 1216 1439 1249">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="387 1261 810 1339">Научна общност (университет, изследователски институт)</td> <td data-bbox="818 1261 1010 1339">x</td> <td data-bbox="1018 1261 1201 1339">x</td> <td data-bbox="1209 1261 1439 1339">x</td> </tr> </tbody> </table>	Вид на заинтересованата страна	Организатор	Пряк участник	Бенефициенти	Публични институции	x	x	x	Неправителствени организации	x	x	x	Търговски сдружения	x	x	x	Предприятия и/или техни представители	x	x	x	Други представители на обществеността (вкл. неформална или неопределена група)	x	x	x	Конкретна целева група от общността		x	x	Граждани		x	x	Научна общност (университет, изследователски институт)	x	x	x
Вид на заинтересованата страна	Организатор	Пряк участник	Бенефициенти																																		
Публични институции	x	x	x																																		
Неправителствени организации	x	x	x																																		
Търговски сдружения	x	x	x																																		
Предприятия и/или техни представители	x	x	x																																		
Други представители на обществеността (вкл. неформална или неопределена група)	x	x	x																																		
Конкретна целева група от общността		x	x																																		
Граждани		x	x																																		
Научна общност (университет, изследователски институт)	x	x	x																																		
Специфични силни страни	<p>Предимствата от използването на Дизайн мисленето често зависят от контекста и целите на проекта. Има обаче някои общи предимства:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Улеснява и ускорява приемането на решение: с подход отдолу нагоре дизайнът, базиран на Дизайн мисленето, започва да търси решение (технологично или процесно) от нуждата на крайния потребител, което е наистина ценно за него; ➤ Силна заинтересованост на крайния потребител, който се чувства ангажиран още от началото на дизайна: начин за агенциите да улесни хората и да ги въвлечат в предизвикателството, пред което са изправени; ➤ Итеративен подход във фазата на проектиране позволява да се тестват предложенията за решения и да се модифицират до достигане на най-подходящото решение, преди да се пристъпи към действителното внедряване; ➤ Улеснява разпространението и развитието на иновативна култура в компанията. 																																				
Специфични слаби страни	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Дизайн мисленето изисква пряко участие на потребители, които трябва да бъдат поставени в позиция да дадат своя собствен принос (наличие на време и ресурси) ➤ прилагането на методологията за проектиране на корпоративни дигитални решения може да се сблъска с ограниченията, наложени от интеграции с вече използвани системи. 																																				
Времева рамка на	Проектите на Design Мисленето обикновено имат среднодълга продължителност (обикновено 7-8 месеца). По-кратка версия може да бъде приета за ограничени																																				

<i>прилагане на инструментите и техниката</i>	цели (например само генериране на идеи).				
<i>Необходими умения за правилно прилагане на инструмента/техниката</i>	Умения	Не се изискват	Основно ниво	Средно ниво	Високо ниво
	<i>Аналитични умения</i>			x	
	<i>Фасилитаторски умения</i>			x	
	<i>Организационни умения</i>			x	
	<i>Умения за управление на проекти</i>			x	
	<i>Други умения</i>				

ТЕСТ ЗА ПРЯКА ДЕМОКРАЦИЯ

<i>Описание на инструмента/техниката</i>	<p>Пряката демокрация в общи линии се отнася до непосредственото ангажиране на гражданите в управлението или в самоуправление. Пряко демократичните инструменти в съвременните демокрации включват референдуми, плебисцити (всенародно гласуване) и граждански инициативи.</p> <p>Пряката демокрация може да се разбира за противоположност на представителната демокрация, където представителите са упълномощени чрез публични избори да представляват интересите на своите избиратели. В преките демокрации, за сравнение, всички граждани участват пряко в решаването на обществени въпроси.</p> <p>По-долу са дадени някои видове инструменти за пряка демократичност. Те могат да бъдат приложени на местно, държавно или регионално ниво.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Конституционен референдум: Някои промени в конституциите на страни, които имат голям ефект върху политическата система на държавата, трябва да преминат през публичен референдум. • Консултативен референдум (необвързващ): Законодателната власт може да инициира референдум. Резултатът от него не е обвързващ, но служи като съвет на правителството. • Гражданска инициатива: Гражданите събират определен брой подписи, което води до акт на гласуване, в който други граждани могат да изразят своята подкрепа. Ако гласовете, подадени в този ден, плюс оригиналните подписи, събрани за инициране на гласуването, надхвърлят определен праг, въпросът трябва да бъде обсъден, но не и решен от парламента. • Референдум/плебисцит по гражданска инициатива: Този референдум се инициира от граждани чрез събиране на определен брой подписи. Актът на гласуване води до обвързващо решение. • Референдум за отзоваване: Гражданите иницират отстраняването от длъжност на избран служител чрез събиране на подписи и последващ референдум. <p>Пряката демокрация може да се използва и за обсъждане на местно ниво на въпроси, проекти и инициативи от пряк и специфичен интерес за гражданите.</p>
<i>Цел на прилагане на инструмента/техниката</i>	<input type="checkbox"/> Изготвяне на проект на действието (политика, програма или проект) <input checked="" type="checkbox"/> Определяне и усъвършенстване на действието (политика, програма или проект) <input checked="" type="checkbox"/> Изпълнение на действието (политика, програма или проект)
<i>Резултати и продукти от прилагането на инструмента/техниката</i>	Колкото по-лесно е за гражданите и опозиционните партии да иницират референдуми или петиции, толкова повече правителствата изглеждат отзивчиви към интересите на гражданите, дори преди използването на подобни инструменти за пряка демокрация. Ефектът на изпреварващото подчинение, въпреки че винаги присъства до известна степен в съвременните демокрации, тъй като избраните длъжностни лица се страхуват да бъдат наказани на избори, се засилва чрез инструментите на пряката демокрация.
<i>Ниво на ангажираност</i>	<input type="checkbox"/> Информиране <input type="checkbox"/> Консултиране

на заинтересованите страни/обществеността	<input checked="" type="checkbox"/> Включване <input checked="" type="checkbox"/> Сътрудничество <input checked="" type="checkbox"/> Овластяване				
Ангажирани заинтересовани страни в процеса на прилагане на инструмента/техниката	Вид на заинтересованата страна	Организатор	Пряк участник	Бенефициенти	
	Публични институции	x			
	Неправителствени организации				
	Търговски сдружения				
	Предприятия и/или техни представителства				
	Други представители на обществеността (вкл. неформална или неопределена група)				
	Конкретна целева група от общността		x	x	
	Граждани		x	x	
Научна общност (университет, изследователски институт)					
Специфични силни страни	<p>Въпреки че много инициативи за референдуми се провалят или защото не могат да бъдат събрани достатъчно подписи в предвиденото време, или поради липса на достатъчно граждани за достигане на кворум, или поради липса на достатъчно граждани, които гласуват в подкрепа на предложената инициатива, модерните демокрации, които използват директни демократичните механизми изглеждат по-демократични от тези без тях.</p>				
Специфични слаби страни	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Съвременните инструменти за пряка демокрация често са „присвоени“ и инструментализирани от опозиционни партии или дори от правителствени партии, които се сблъскват със силна опозиция или от своите коалиционни партньори, или от други обществени актьори (икономически елит, лобита и т.н.). В тези случаи инструментите за пряка демокрация вече не служат на гражданите да изразят волята си спрямо избраното правителство, а служат на опозиционните партии, за да увеличат успеха си на следващите избори. ▪ В кампаниите за референдум медиите и следователно големите корпорации със собствени политически интереси играят голяма роля. Политическото съдържание в съвещателния процес по време на кампанията се разпространява чрез вестници, телевизия, радио и интернет. Ако влиятелни вестници или телевизии агитират за конкретно решение, това може да повлияе на резултата от референдума. ▪ В такива кампании емоционалните, кратки и лесно разбираеми аргументи – дори и да са грешни – често се оказват по-решаващи от по-сложните аргументи. Често превес вземат страховете. 				
Времева рамка на прилагане на инструментите и техниката	1-2 дни, но подготовката отнема няколко месеца				
Необходими умения за правилно прилагане на инструмента/техниката	Умения	Не се изискват	Основно ниво	Средно ниво	Високо ниво
	Аналитични умения			x	
	Фасилитаторски умения	x			
	Организационни умения				x
	Умения за управление на проекти	x			
Други умения					

РАМКА ЗА ОБРАТНА ВРЪЗКА ЗА ПРИОРИТИЗИРАНЕ НА ОПЦИИТЕ

<p>Описание на инструмента/ техниката</p>	<p>Техниката Рамка за обратна връзка за приоритизиране на опциите, осигуряваща незабавни резултати, е особено ефективна, надеждна и гъвкава при оценката на проблеми, които възникват по време на процеса на участие. Този прост аналогов инструмент използва тайно гласуване, за да разпознае нивата на съгласие и да избегне традиционните проблеми с гласуването, като въздействието на тълпата, претоварването на избора и разделянето на гласовете.</p> <p>Бързо разпознаване на колективни мнения по много твърдения чрез надежден и забавен процес, като същевременно се избягва груповото мислене и без да се изисква никаква технология. Работи ефективно за големи групи и десетки идеи, за да намерите „мъдростта на тълпата“ с незабавни прозрачни резултати, без да разчитате на мобилни устройства.</p> <p>Рамките за обратна връзка са инструмент за гласуване с таен резултат, при който участниците гласуват чрез пускане на жетони в редица слотове, които са скрити от капак, като резултатите се разкриват по-късно като визуална графика на мнения.</p> <p>Рамките за обратна връзка могат да се използват на всеки етап от сесия за участие, когато има нужда да се приоритизират изявления, като например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Въпроси, на които трябва да се отговори • Теми за изследване • Предложения за препоръчване • Притеснения, които трябва да бъдат разгледани • Предложения за разглеждане <p>Скалите за оценка и други материали могат лесно да бъдат адаптирани за конкретния език, тема и цели на срещата. Например предоставената стандартна рейтингова скала е:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Пълно съгласие • Съгласие • Неутрален • Несъгласие • Пълно несъгласие • Не съм сигурен 			
<p>Objective of application of the tool/technique</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Изготвяне на проект на действието (политика, програма или проект)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Определяне и усъвършенстване на действието (политика, програма или проект)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Изпълнение на действието (политика, програма или проект)</p>			
<p>Резултати и продукти от прилагането на инструмента/ техниката</p>	<p>Тази техника за приоритизиране може да се използва сред списък с предварително определени опции или след процес на генериране на идеи от участници (напр. мозъчна атака).</p> <p>Техниката се мащабира, за да позволи класирането на десетки идеи наведнъж. Въпреки че всеки кадър съдържа само около 30 гласа, той все още може да се използва в рамките на среща от 100+ участници, стига всеки кадър да получи справедлива извадка от гласоподаватели. Идеите също могат да бъдат дублирани в множество рамки за по-голяма извадка</p> <p>Резултатите могат да бъдат използвани веднага в следващата стъпка от дневния ред на срещата и/или записани за споделяне и разглеждане след събитието.</p>			
<p>Ниво на ангажираност на заинтересованите страни/ обществеността</p>	<p><input type="checkbox"/> Информирани</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Консултиране</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Включване</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Сътрудничество</p> <p><input type="checkbox"/> Овластяване</p>			
<p>Ангажирани заинтересовани страни в процеса на прилагане на инструмента/</p>	<p>Вид на заинтересованата страна</p> <p>Публични институции</p> <p>Неправителствени организации</p>	<p>Организатор</p> <p>x</p> <p>x</p>	<p>Пряк участник</p>	<p>Бенефициенти</p>

техниката	Търговски сдружения	x	x	x	
	Предприятия и/или техни представителства	x	x	x	
	Други представители на обществеността (вкл. неформална или неопределена група)	x	x	x	
	Конкретна целева група от общността		x	x	
	Граждани		x	x	
	Научна общност (университет, изследователски институт)	x	x	x	
Специфични силни страни	<ul style="list-style-type: none"> Достъпни технологии: Рамките за обратна връзка премахват разногласията при гласуването на живо. Без загуба на време за влизане в мрежи или свързване с уеб инструменти. Тайно гласуване: за разлика от повечето неелектронни методи, гласуването е сяпко и анонимно през целия процес. Без социални пристрастия, ефект на бандата или групово мислене. Напълно адаптивен: променете един от нашите безплатни шаблони или създайте свой собствен рейтингов лист. Използвайте цветни жетони, за да представите различни видове участници. Валидирани резултати: събирайте подписи на участници, за да потвърдите, че всеки човек е гласувал поведнъж. Броят на пуснатите токени трябва да е равен на подписите, посочени за всеки кадър. 				
Специфични слаби страни	<ul style="list-style-type: none"> Този метод дава опростена картина на мненията на участниците. Този метод не позволява задълбочено обсъждане. 				
Времева рамка на прилагане на инструменти те и техниката	Процесът изисква между 30 минути до един час, включително инструкции, гласуване и коментари и преглед на резултатите.				
Необходими умения за правилно прилагане на инструмента/ техниката	Умения	Не се изискват	Основно ниво	Средно ниво	Високо ниво
	Аналитични умения			x	
	Фасилитаторски умения		x		
	Организационни умения		x		
	Умения за управление на проекти	x			
	Други умения				

АКВАРИУМ

Описание на инструмента/ техниката	<p>Фасилитирането на „Аквариум“ е проста, ефективна алтернатива на дискусиата на пленум. Комбинирайки фасилитирането на голяма група с дискусии в малки групи, се създава ярък и спонтанен дискуссионен формат. Освен това намалява дистанцията между говорещите и публиката. Методът „Аквариум“ е получил наименованието си от начина, по който участниците са седнали. Столовете са поставени в два кръга: вътрешен кръг ("Аквариум"), и един или повече външни кръга.</p> <p>„Аквариумът“ включва малка група хора (обикновено 5-8), седнали във вътрешния кръг, които водят разговор пред очите на по-голяма група слушатели. Участниците във вътрешния кръг обсъждат темата(ите), докато всички останали участници във външните кръгове слушат и наблюдават дискусиата.</p> <p>Основни правила:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Всеки участник може да седи на свободен стол, докато не приключи със своя принос, или ако друг член отвън иска да се присъедини.
--	--

	<p>2. Членът на вътрешния кръг може да напусне, когато пожелае.</p> <p>3. Избягвайте да говорите настрани (със съседа си).</p> <p>Възможно е участник от външната зона да поиска да се присъедини към дискусиата във вътрешния кръг. За тази цел, фасилитаторът трябва да обмисли няколко опции:</p> <ul style="list-style-type: none"> Отворен аквариум, със "стол за гости": във вътрешния кръг има свободен стол. Всеки член на публиката може по всяко време да заеме свободния стол и да се присъедини към аквариума. Когато това се случи, член на аквариума трябва доброволно да напусне аквариума и да освободи стола си. Новият член участва в дискусиата, докато не приключи със своя принос, или друг член отвън не поиска да се присъедини. Отворен аквариум, без „стол за гости“: когато някой от публиката поиска да се присъедини към дискусиата, той излиза напред и потупва по рамото човека, когото иска да замести, в даден момент, когато той не говори. След това избраният трябва да се премести във външните кръгове, като новия говорител продължава дискусиата на негово място. Затворен аквариум: първоначалните участници дискутират известно време. Когато времето изтече, те напускат аквариума, и нова група от публиката влиза. Това продължава, докато повечето членове на публиката прекарат известно време в аквариума. 																																				
<i>Цел на прилагане на инструмента/техниката</i>	<input type="checkbox"/> Изготвяне на проект на действие (политика, програма или проект) <input checked="" type="checkbox"/> Определяне и усъвършенстване на действието (политика, програма или проект) <input checked="" type="checkbox"/> Изпълнение на действието (политика, програма или проект)																																				
<i>Резултати и продукти от прилагане на инструмента/техниката</i>	Този метод е алтернатива на традиционните дебати. Може да бъде ефективен вариант на панелните дискусии, позволяващ да се насърчи динамичното участие, и да се разгледат противоречиви теми.																																				
<i>Ниво на ангажираност на заинтересованите страни/обществеността</i>	<input type="checkbox"/> Информиране <input checked="" type="checkbox"/> Консултиране <input checked="" type="checkbox"/> Включване <input type="checkbox"/> Сътрудничество <input type="checkbox"/> Овластяване																																				
<i>Ангажирани заинтересовани страни в процеса на прилагане на инструмент/техника</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Вид заинтересована страна</th> <th>Организатор</th> <th>Пряк участник</th> <th>Бенефициент</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Публични институции</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Неправителствени организации</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Търговски сдружения</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Предприятия и/или техни представители</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Други представители на общността (включително неформална или неопределена група)</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Конкретна целева група от общността</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Граждани</td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Научна общност (университет, изследователски институт)</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table>	Вид заинтересована страна	Организатор	Пряк участник	Бенефициент	Публични институции	x	x	x	Неправителствени организации	x	x	x	Търговски сдружения	x	x	x	Предприятия и/или техни представители	x	x	x	Други представители на общността (включително неформална или неопределена група)	x	x	x	Конкретна целева група от общността				Граждани		x	x	Научна общност (университет, изследователски институт)	x	x	x
Вид заинтересована страна	Организатор	Пряк участник	Бенефициент																																		
Публични институции	x	x	x																																		
Неправителствени организации	x	x	x																																		
Търговски сдружения	x	x	x																																		
Предприятия и/или техни представители	x	x	x																																		
Други представители на общността (включително неформална или неопределена група)	x	x	x																																		
Конкретна целева група от общността																																					
Граждани		x	x																																		
Научна общност (университет, изследователски институт)	x	x	x																																		
<i>Специфични силни страни</i>	<ul style="list-style-type: none"> Всеки има равни възможности за участие Всеки участник може да говори, без да бъде прекъсван Участниците могат свободно да изразят мнението си по темата Методът позволява на участника да стане по-добър слушател 																																				
<i>Специфични слаби страни</i>	<ul style="list-style-type: none"> Наблюдателите могат да се изнервят, докато просто да седят и слушат Прекалено голямо желание от страна на наблюдателите да прекъсват Някои участници може да се чувстват неудобно да изкажат мнението си 																																				

Времева рамка на прилагане на инструментите и техниката	<ul style="list-style-type: none"> Някои участници може да се тревожат за последиците от техните коментари Препоръчват се 20-30 минути.				
Необходими умения за правилно прилагане на инструментите/техниката	Умения	Не се изискват	Основно ниво	Средно ниво	Високо ниво
	Аналитични умения			x	
	Фасилитаторски умения			x	
	Организационни умения				x
	Умения за управление на проекти				x
Други умения					

ФОКУС ГРУПА

Описание на инструмента/техниката	<p>Фокус групата е метод, който се използва за определяне на предпочитанията на хората, или за оценка на стратегии и концепции. Първоначално методът е предназначен за проучване на пазара. Участниците се избират според определени общи характеристики, свързани с темата на изследването и се групират в 8-10 души. Методът често се използва за генериране или оценка на хипотези и идеи.</p> <p>Фокус групата е метод, подобен на проучванията за оценка на нуждите, и е предназначен да помогне да научите повече за предпочитанията и мненията на общността и групите. Отговорите на участниците по определена тема обикновено са устни и са от отворен тип, следователно информацията е отворена за повече интерпретации. Могат да се наблюдават и групови взаимодействия и невербална комуникация.</p> <p>Фокус групите могат да разкрият какво наистина мислят и чувстват участниците, въпреки че техните отговори може да са по-трудни за оценка по скала.</p> <p>Основните характеристики на фокус групите са:</p> <ul style="list-style-type: none"> Обикновено се провеждат лице в лице, но може да се организират и чрез онлайн срещи; Това е съвет за неутрална и непринудена среда; Участниците се избират въз основа на техните знания, или ниво на интерес към конкретната тема Въпросите се задават в интерактивна групов обстановка, като силно се насърчава структурирана дискусия между участниците; Необходимо е присъствието на модератор, както за фазата на организацията, така и за фазата на изпълнение, и като фасилитатор, който да поддържа групата фокусирана върху дискусията по темата; Групата се фокусира върху определена тема; Съществува внимателно планиране на състава на групата и груповата дискусия, за да се създаде приятелска среда, в която хората са свободни да говорят открито. Членовете се насърчават активно да изразяват собствените си мнения, както и да отговарят на други членове, както и на въпроси, зададени от лидера <p>Фокус групите са структурирани и направлявани, но в същото време могат да съберат много задълбочена информация за сравнително кратко време. В края на дискусията във фокус групата, информацията трябва да бъде записана, обобщена и евентуално представена в доклад.</p>
Цел на прилагане на инструмента/техниката	<input checked="" type="checkbox"/> Изготвяне на проект на действие (политика, програма или проект) <input checked="" type="checkbox"/> Определяне и усъвършенстване на действието (политика, програма или проект) <input checked="" type="checkbox"/> Изпълнение на действието (политика, програма или проект)
Резултати и продукти от прилагане на инструмента/	j) Обобщение на резултатите от групата; k) Данни от изследвания; l) Достоверни познания за предпочитанията на хората по отношение на технологиите, рисковете и шансовете, решенията на проблемите на

<i>техниката</i>	конкретната тема на проучване; m) Методът позволява директно наблюдение на реакциите на участниците по време на сесията на фокус групата, което допълва данните, събрани чрез метода.					
<i>Ниво на ангажираност на заинтересованите страни/обществеността</i>	<input type="checkbox"/> Информирани <input checked="" type="checkbox"/> Консултирани <input checked="" type="checkbox"/> Включване <input type="checkbox"/> Сътрудничество <input type="checkbox"/> Овластяване					
<i>Ангажирани заинтересовани страни в процеса на прилагане на инструмент/техника</i>	Вид заинтересована страна	Организатор	Пряк участник	Бенефициент		
	<i>Публични институции</i>	x	x	x		
	<i>Неправителствени организации</i>	x	x	x		
	<i>Търговски сдружения</i>	x	x	x		
	<i>Предприятия и/или техни представители</i>	x	x	x		
	<i>Други представители на общността (включително неформална или неопределена група)</i>	x	x	x		
	<i>Конкретна целева група от общността</i>			x		
	<i>Граждани</i>			x		
	<i>Научна общност (университет, изследователски институт)</i>	x		x	x	
<i>Специфични силни страни</i>	<ul style="list-style-type: none"> По-интерактивна среда, и по-добър поток от идеи, в сравнение с индивидуалните интервюта; Този метод може да създаде по-задълбочена представа за нагласите, идеите и предпочитанията на участниците в сравнение с други методи, тъй като позволява директно наблюдение на непосредствените реакции на участниците, както и по-задълбочени дискусии по темата на изследването. 					
<i>Специфични слаби страни</i>	Поради малкия брой участници, резултатите не са представителни за целевата група.					
<i>Времева рамка на прилагане на инструментите и техниката</i>	Сесиите трябва да продължат около 2 - 6 часа.					
<i>Необходими умения за правилно прилагане на инструмента/техниката</i>	Умения	Не се изискват	Основно ниво	Средно ниво	Високо ниво	
	<i>Аналитични умения</i>				x	
	<i>Фасилитаторски умения</i>				x	
	<i>Организационни умения</i>			x		
	<i>Умения за управление на проекти</i>			x		
	<i>Други умения</i>					

ХАКАТОН

<p>Описание на инструмента /техниката</p>	<p>„Хакатон“ (съчетание от „хакване“ + „маратон“) е дейност за участие, в която хората се събират, за да разрешат някои конкретни проблеми от реалния живот (предизвикателства), в приятелско и честно състезание. Предоставя пространство и време за участниците да напредват по проблемите, и възможност да получат знание по конкретни теми (предметът на хакването). Обучителните семинари/конференции са страхотна паралелна сесия, особено за новодошли, както и за всички присъстващи.</p> <p>„Хакването“ е креативно решаване на проблеми, което притежава способност да преодолее установени общи правила (иновационен процес), с кратки и интензивни усилия (2-3 дни, включително нощи). Проблемът може да е по-малко/по-голямо предизвикателство във връзка с целта на иновациите, като не е задължително да включва технология (но в повечето случаи технологията е един от благоприятните фактори за участниците). Дейността обикновено се осъществява чрез участието, физическо и/или виртуално, на много квалифицирани участници („хакери“), които могат да бъдат студенти, професионалисти, изследователи.</p> <p>„Хакването“ е възможност за увличане, като участниците се ангажират от фасилитатор и екип от преподаватели, и се оценяват от група експерти. Заинтересованите посетители са добре дошли на събитието, за да се създаде тласък на най-важните моменти от състезанието.</p> <p>Жизненоважно е да включите участниците, които са заинтересовани да участват в хакването. Зависи от областта, но разнообразието е важно. За да се разработи добра концепция (PoC), е важно да се привлекат програмисти, графични дизайнери, интерфейс дизайнери, които заедно с експерти по темата, чрез колективно усилие да разработят различен начин за съответното предизвикателство/проблем.</p>			
<p>Цел на прилагане на инструмента/техниката</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Изготвяне на проект на действие (политика, програма или проект)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Определяне и усъвършенстване на действието (политика, програма или проект)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Изпълнение на действието (политика, програма или проект)</p>			
<p>Резултати и продукти от прилагане на инструмента/техниката</p>	<p>Важно е да се определи целта на хакатона. Трябва да е предизвикателство, което да е осъществимо в рамките на 2-3 дни. Хакатонът е много мощен инструмент за обширно тестване на нови ресурси, като нов набор от данни, отворени данни или нов софтуер, на конкретен проект (напр. публична софтуерна платформа, която може да позволи иновации) или свободно достъпен ресурс, който все още не се използва много (напр. рамка за разработка на chatbot), или фокусиране върху цяла научна област, където съществува потенциал (напр. данни, софтуер и методи, които биха могли да се справят с изменението на климата). Дори ако наличния ресурс е различен, целта на хакатона винаги е да създаде условия за създаване на PoC (Доказване на концепция) и концептуални решения, предоставени на всички (така че резултатите да бъдат с отворен код, ако е възможно).</p>			
<p>Ниво на ангажираност на заинтересованите страни/обществеността</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Информирание</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Консултиране</p> <p><input type="checkbox"/> Включване</p> <p><input type="checkbox"/> Сътрудничество</p> <p><input type="checkbox"/> Овластяване</p>			
<p>Ангажирани заинтересовани страни в процеса на прилагане на инструмент/техника</p>	<p>Вид заинтересована страна</p> <p>Публични институции</p> <p>Неправителствени организации</p> <p>Търговски сдружения</p> <p>Предприятия и/или техни представители</p> <p>Други представители на общността (включително неформална или неопределена</p>	<p>Организатор</p> <p>x</p> <p>x</p> <p></p> <p>x</p> <p>x</p>	<p>Пряк участник</p> <p></p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>	<p>Бенефициент</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>

	група)				
	Конкретна целева група от общността			x	x
	Граждани			x	x
	Научна общност (университет, изследователски институт)	x		x	x
Специфични силни страни	Този тип събитие има тройна цел: да укрепи участващата общност, да привлече новодошли, предлагайки на участниците възможност да научат нещо ново. Подходящ за генериране на инерция около наличните ресурси за иновации, за бързо развитие и реална демонстрация на идеи за услуги/продукти.				
Специфични слаби страни	Провеждането присъствено на добър хакатон е скъпо: необходимите минималните ресурси са зали, кетъринг и награди. Един професионален хакатон, за около 50-60 участници е около 10k€ общо. Част или цялата стойност може да бъде поета от местни партньори и спонсори.				
Времева рамка на прилагане на инструментите и техниката	Може да се организира в присъствен формат, за 2-3 дни, за до 100 участника, както и виртуално, за да се достигне до по-голям брой участници и различно географско местоположение (за тази цел би било полезно да се организира и мулти- хакатон на сайта, включващ няколко града едновременно).				
Необходими умения за правилно прилагане на инструмента/техниката	Умения	Не се изискват	Основно ниво	Средно ниво	Високо ниво
	Аналитични умения			x	
	Фасилитаторски умения				x
	Организационни умения				x
	Умения за управление на проекти			x	
	Други умения				x

ДЪЛБОЧИННО ИНТЕРВЮ

Описание на инструмента/техниката	<p>Дълбочинните интервюта се използват за изследване на възгледите, опита, вярванията и мотивацията на индивидите по конкретни въпроси. Смята се, че интервютата като качествен метод осигуряват по-задълбочено разбиране на определена тема, отколкото би било получено чрез чисто количествени методи (например въпросници). Следователно интервютата са най-подходящи, когато: i) се знае малко за явлението, което се изследва; и ii) изисква се подробна информация от отделните участници. В допълнение, може да се каже, че те са подходящи за изследване на чувствителни теми, където участниците може да не желаят да говорят по такива въпроси в групова среда.</p> <p>Има два основни вида дълбочинни интервюта:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Полу-структуриран – състои се от няколко ключови въпроса, които помагат да се определят областите, които трябва да бъдат изследвани, но също така позволява на интервюиращия или интервюираните да се отклонят от списък с предварително определени въпроси, за да проучи дадена идея или отговор по-подробно. Дава възможност за разработване на темата. 2. Неструктуриран – това интервю обикновено започва с отворен въпрос, и след това се развива според дадения отговор. Може да бъде трудно да се управлява и да се участва в него, тъй като липсата на предварително определени въпроси за интервюто дава малко насоки за това какво да се говори, което много участници намират за объркващо и безполезно. Въпреки това, неструктурираните интервюта могат да се окажат най-добрият вариант, когато е необходима „дълбочина“.
Цел на прилагане на инструмента/техниката	<input checked="" type="checkbox"/> Изготвяне на проект на действие (политика, програма или проект) <input checked="" type="checkbox"/> Определяне и усъвършенстване на действието (политика, програма или проект) <input checked="" type="checkbox"/> Изпълнение на действието (политика, програма или проект)
Резултати и продукти от прилагане на	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Записи (като основа за анализ на съдържанието и допълнителни заключения); ◆ „Бележки на терен“ по време и непосредствено след всяко интервю за

<i>инструмента/ техниката</i>	<p>наблюдения, мисли и идеи относно интервюто, тъй като това може да помогне в процеса на анализ на данните;</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Интервюиращият може да получи индивидуални прозрения по дадена тема, които могат да имат различна дълбочина, в зависимост от вида на интервюто. 																																				
<i>Ниво на ангажираност на заинтересованите страни/ обществеността</i>	<input type="checkbox"/> Информиране <input checked="" type="checkbox"/> Консултиране <input type="checkbox"/> Включване <input type="checkbox"/> Сътрудничество <input type="checkbox"/> Овластяване																																				
<i>Ангажирани заинтересовани страни в процеса на прилагане на инструмент/ техниката</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="405 533 831 584">Вид заинтересована страна</th> <th data-bbox="831 533 1050 584">Организатор</th> <th data-bbox="1050 533 1222 584">Пряк участник</th> <th data-bbox="1222 533 1441 584">Бенефициент</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="405 584 831 622"><i>Публични институции</i></td> <td data-bbox="831 584 1050 622">x</td> <td data-bbox="1050 584 1222 622">x</td> <td data-bbox="1222 584 1441 622">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="405 622 831 689"><i>Неправителствени организации</i></td> <td data-bbox="831 622 1050 689">x</td> <td data-bbox="1050 622 1222 689">x</td> <td data-bbox="1222 622 1441 689">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="405 689 831 728"><i>Търговски сдружения</i></td> <td data-bbox="831 689 1050 728">x</td> <td data-bbox="1050 689 1222 728">x</td> <td data-bbox="1222 689 1441 728">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="405 728 831 795"><i>Предприятия и/или техни представители</i></td> <td data-bbox="831 728 1050 795">x</td> <td data-bbox="1050 728 1222 795">x</td> <td data-bbox="1222 728 1441 795">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="405 795 831 920"><i>Други представители на общността (включително неформална или неопределена група)</i></td> <td data-bbox="831 795 1050 920">x</td> <td data-bbox="1050 795 1222 920">x</td> <td data-bbox="1222 795 1441 920">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="405 920 831 987"><i>Конкретна целева група от общността</i></td> <td data-bbox="831 920 1050 987"></td> <td data-bbox="1050 920 1222 987">x</td> <td data-bbox="1222 920 1441 987">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="405 987 831 1025"><i>Граждани</i></td> <td data-bbox="831 987 1050 1025"></td> <td data-bbox="1050 987 1222 1025">x</td> <td data-bbox="1222 987 1441 1025">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="405 1025 831 1120"><i>Научна общност (университет, изследователски институт)</i></td> <td data-bbox="831 1025 1050 1120">x</td> <td data-bbox="1050 1025 1222 1120">x</td> <td data-bbox="1222 1025 1441 1120">x</td> </tr> </tbody> </table>	Вид заинтересована страна	Организатор	Пряк участник	Бенефициент	<i>Публични институции</i>	x	x	x	<i>Неправителствени организации</i>	x	x	x	<i>Търговски сдружения</i>	x	x	x	<i>Предприятия и/или техни представители</i>	x	x	x	<i>Други представители на общността (включително неформална или неопределена група)</i>	x	x	x	<i>Конкретна целева група от общността</i>		x	x	<i>Граждани</i>		x	x	<i>Научна общност (университет, изследователски институт)</i>	x	x	x
Вид заинтересована страна	Организатор	Пряк участник	Бенефициент																																		
<i>Публични институции</i>	x	x	x																																		
<i>Неправителствени организации</i>	x	x	x																																		
<i>Търговски сдружения</i>	x	x	x																																		
<i>Предприятия и/или техни представители</i>	x	x	x																																		
<i>Други представители на общността (включително неформална или неопределена група)</i>	x	x	x																																		
<i>Конкретна целева група от общността</i>		x	x																																		
<i>Граждани</i>		x	x																																		
<i>Научна общност (университет, изследователски институт)</i>	x	x	x																																		
<i>Специфични силни страни</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Полезно за получаване на подробна информация за лични чувства, възприятия и мнения; ▪ Висока степен на отговор; ▪ Неяснотите могат да бъдат изяснени и непълните отговори да бъдат проследени; ▪ Интервюираните не се влияят от другите в групата. 																																				
<i>Специфични слаби страни</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Интервютата лице в лице могат да отнемат време и да са скъпи. Ако наличните ресурси са ограничени, вместо това могат да се направят телефонни/скайп интервюта; ▪ Различните интервюиращи могат да разбират и транскрибират интервюта по различни начини. 																																				
<i>Времева рамка на прилагане на инструментите и техниката</i>	<p>Трябва да се отдели време за подготовка на въпроси за структурирани или полу-структурирани интервюта. Времето за подготовка може да варира, в зависимост от сложността на темата и нивото на опит на интервюиращия. Продължителността на интервюто също варира. Едно интервю обикновено продължава от около 30 минути до 2/3 часа. Продължителността на интервюто зависи от сложността на темата, от сложността и броя на зададените въпроси, от конкретните обстоятелства. Интервютата лице в лице, обикновено продължават по-дълго от интервютата по телефона/скайп. След интервюто трябва да се отдели време за транскрибиране на текста и анализ на резултатите.</p>																																				
<i>Необходими умения за правилно прилагане на инструмент/ техниката</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="405 1776 786 1827">Умения</th> <th data-bbox="786 1776 970 1827">Не се изискват</th> <th data-bbox="970 1776 1137 1827">Основно ниво</th> <th data-bbox="1137 1776 1305 1827">Средно ниво</th> <th data-bbox="1305 1776 1441 1827">Високо ниво</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="405 1827 786 1865"><i>Аналитични умения</i></td> <td data-bbox="786 1827 970 1865"></td> <td data-bbox="970 1827 1137 1865"></td> <td data-bbox="1137 1827 1305 1865"></td> <td data-bbox="1305 1827 1441 1865">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="405 1865 786 1904"><i>Фасилитаторски умения</i></td> <td data-bbox="786 1865 970 1904"></td> <td data-bbox="970 1865 1137 1904"></td> <td data-bbox="1137 1865 1305 1904"></td> <td data-bbox="1305 1865 1441 1904">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="405 1904 786 1942"><i>Организационни умения</i></td> <td data-bbox="786 1904 970 1942"></td> <td data-bbox="970 1904 1137 1942">x</td> <td data-bbox="1137 1904 1305 1942"></td> <td data-bbox="1305 1904 1441 1942"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="405 1942 786 2009"><i>Умения за управление на проекти</i></td> <td data-bbox="786 1942 970 2009"></td> <td data-bbox="970 1942 1137 2009">x</td> <td data-bbox="1137 1942 1305 2009"></td> <td data-bbox="1305 1942 1441 2009"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="405 2009 786 2040"><i>Други умения</i></td> <td data-bbox="786 2009 970 2040"></td> <td data-bbox="970 2009 1137 2040"></td> <td data-bbox="1137 2009 1305 2040"></td> <td data-bbox="1305 2009 1441 2040"></td> </tr> </tbody> </table>	Умения	Не се изискват	Основно ниво	Средно ниво	Високо ниво	<i>Аналитични умения</i>				x	<i>Фасилитаторски умения</i>				x	<i>Организационни умения</i>		x			<i>Умения за управление на проекти</i>		x			<i>Други умения</i>										
Умения	Не се изискват	Основно ниво	Средно ниво	Високо ниво																																	
<i>Аналитични умения</i>				x																																	
<i>Фасилитаторски умения</i>				x																																	
<i>Организационни умения</i>		x																																			
<i>Умения за управление на проекти</i>		x																																			
<i>Други умения</i>																																					

ИНТЕРНЕТ ИНТЕРАКТИВНА ТЕХНИКА

<p><i>Описание на инструмента/техниката</i></p>	<p>Ангажирането на участниците във вашата програма е един от ключовете за гарантиране, че те разбират и извличат максимум от това, което правят. Един от най-ефективните начини да ангажирате хората, е да действате с интерактивни методи. С интерактивните онлайн изживявания, благодарение на интернет, участниците нямат друга възможност освен да поемат активна роля. Ето пет лесни начина да ангажирате заинтересованите страни, като направите дейността си по-интерактивна.</p> <p>Симулации. Симулациите използват завладяващи, провокиращи мисълта истории, които привличат вниманието на участниците. Мислете за симулациите като за изключително подходящи, осезаеми, оживени казуси. Добрата симулация започва с проблем, с който хората могат да се свържат. Включете интерактивността, чрез добавяне на въпроси към викторина, възможности за изследване на допълнително съдържание чрез уеб връзки, или дори връзки към дискуссионни форуми, където участниците могат да споделят своите мисли.</p> <p>Викторини. Когато поставите кратък тест под раздел със съдържание, или във видеоклип, изкарвате хората от пасивния им транс. Тестовете могат да бъдат оценени или неоченени, но винаги работят като „проверки на знанията“. Те могат да се използват и за тестване дали участниците вече знаят нещо за предстоящите раздели. Въпросите с множество възможности за избор, вярно/невярно, последователност, попълване на празни места, плъзгане и пускане и въпроси по скалата за оценка, са жизнеспособни начини за включване на тестове в интерактивни дейности в интернет.</p> <p>Сценарии. Сценариите осигуряват безрискова среда, в която всеки може да практикува своите умения. Подобно на симулациите, те представят завладяваща ситуация с реалистични герои, с които хората могат да се свържат и, разбира се, да си взаимодействат. Участниците избират курс на действие от наличните опции и сценарият се разиграва въз основа на това решение. И ако изборът им не е правилен, те трябва да измислят как да се справят със ситуацията и да постигнат желания резултат. Сценариите тестват колко добре хората са интернализирали съдържание, като измерват способността им да вземат решения в двусмислена ситуация. Точно затова се смятат за един от най-добрите начини за развиване на критично мислене.</p> <p>Разказване на истории и игровизиране. Всеки иска да се забавлява, докато работи. Всъщност, скорошно проучване на TalentLMS показва, че 83% от служителите, които преминават игрифицирано обучение, се чувстват по-мотивирани. Комбинирането на игровизация и електронно обучение е популярен избор сред примерите за интерактивно електронно обучение, тъй като те обгръщат обучението в забавен пакет. Игрите могат да бъдат естествено продължение на симулации и сценарии. Но това, което ги прави различни е, че награждават хората със значки и точки, за да ги мотивират още повече, и осигуряват състезателен елемент чрез класации. Игрите могат да приемат и други форми в зависимост от съдържанието и контекста. Те могат да използват съществуваща структура, вдъхновена от действителни телевизионни предавания, или просто да копират базови видеоигри.</p> <p>Микрообучение. Микрообучението включва създаване на наистина кратки части със съдържание, чието осъществяване отнема на участниците не повече от три минути. По този начин ученето в движение (и на мобилно устройство) става по-достъпно и вашите обучаеми ще могат да имат достъп до своите курсове дори докато пътуват до работното си място. Скорошно проучване показва, че по-голямата част от наетите работници, предпочитат кратки сесии на обучение пред дълги, еднократни обучителни събития. Микрообучението, също и поради своята простота, позволява да се подобрят уменията за внимание. В крайна сметка всеки може да остане концентриран за три минути.</p>
<p><i>Цел на прилагане на инструмента/техниката</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Изготвяне на проект на действие (политика, програма или проект)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Определяне и усъвършенстване на действието (политика, програма или проект)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Изпълнение на действието (политика, програма или проект)</p>
<p><i>Резултати и продукти от прилагане на</i></p>	<p>Чрез използването на виртуална реалност, интерактивни презентации и множество напреднали технологии, днешните очаквания за използването на техники за цифрово ангажиране са станали по-високи. За щастие, повечето</p>

инструмента/ техниката	създадени инструменти са с функции, които поддържат интерактивност. И за щастие внедряването на интерактивни онлайн програми вече е много по-управляемо.																																							
Ниво на ангажираност на заинтересованите страни/обществеността	<input checked="" type="checkbox"/> Информирани <input checked="" type="checkbox"/> Консултиране <input checked="" type="checkbox"/> Включване <input checked="" type="checkbox"/> Сътрудничество <input type="checkbox"/> Овластяване																																							
Ангажирани заинтересовани страни в процеса на прилагане на инструмент/техника	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="389 456 852 524">Вид заинтересована страна</th> <th data-bbox="852 456 1054 524">Организатор</th> <th data-bbox="1054 456 1222 524">Пряк участник</th> <th data-bbox="1222 456 1441 524">Бенефициент</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="389 524 852 562">Публични институции</td> <td data-bbox="852 524 1054 562">x</td> <td data-bbox="1054 524 1222 562"></td> <td data-bbox="1222 524 1441 562">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="389 562 852 629">Неправителствени организации</td> <td data-bbox="852 562 1054 629">x</td> <td data-bbox="1054 562 1222 629"></td> <td data-bbox="1222 562 1441 629">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="389 629 852 667">Търговски сдружения</td> <td data-bbox="852 629 1054 667"></td> <td data-bbox="1054 629 1222 667">x</td> <td data-bbox="1222 629 1441 667"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="389 667 852 734">Предприятия и/или техни представители</td> <td data-bbox="852 667 1054 734"></td> <td data-bbox="1054 667 1222 734">x</td> <td data-bbox="1222 667 1441 734"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="389 734 852 857">Други представители на общността (включително неформална или неопределена група)</td> <td data-bbox="852 734 1054 857">x</td> <td data-bbox="1054 734 1222 857"></td> <td data-bbox="1222 734 1441 857">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="389 857 852 925">Конкретна целева група от общността</td> <td data-bbox="852 857 1054 925"></td> <td data-bbox="1054 857 1222 925">x</td> <td data-bbox="1222 857 1441 925"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="389 925 852 963">Граждани</td> <td data-bbox="852 925 1054 963"></td> <td data-bbox="1054 925 1222 963">x</td> <td data-bbox="1222 925 1441 963"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="389 963 852 1025">Научна общност (университет, изследователски институт)</td> <td data-bbox="852 963 1054 1025"></td> <td data-bbox="1054 963 1222 1025">x</td> <td data-bbox="1222 963 1441 1025"></td> </tr> </tbody> </table>	Вид заинтересована страна	Организатор	Пряк участник	Бенефициент	Публични институции	x		x	Неправителствени организации	x		x	Търговски сдружения		x		Предприятия и/или техни представители		x		Други представители на общността (включително неформална или неопределена група)	x		x	Конкретна целева група от общността		x		Граждани		x		Научна общност (университет, изследователски институт)		x				
Вид заинтересована страна	Организатор	Пряк участник	Бенефициент																																					
Публични институции	x		x																																					
Неправителствени организации	x		x																																					
Търговски сдружения		x																																						
Предприятия и/или техни представители		x																																						
Други представители на общността (включително неформална или неопределена група)	x		x																																					
Конкретна целева група от общността		x																																						
Граждани		x																																						
Научна общност (университет, изследователски институт)		x																																						
Специфични силни страни	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Споделянето на обратна връзка</i> е чудесна възможност за взаимодействие. • <i>Оставете хората да изберат пътя.</i> Даването на избор откъде да започнат в селекция от теми и единици, позволява на хората веднага да избират подходящо съдържание и да се включат в програмата. Те могат да бъдат насочвани по пътя чрез препоръки, ако е необходимо, но оставянето им да избират реда, в който обсъждат темите, дава сила и ангажира участника. • <i>Направете го социално.</i> Социалните функции като споделяне и коментиране на съдържание са част от начина, по който повечето от нас са свикнали да общуват. В съчетание с игровизация, това прави всяка програма по-интерактивна. Много е забавно и за участниците. • <i>Поканете участниците да дадат своя принос.</i> Да накарате участниците да допринесат със знанията си, чрез създаване на ресурси или хостване на онлайн групови учебни сесии е друг начин да ги овластите. Дейностите, базирани на задачи, могат да осигурят на участниците реален резултат, който може да бъде споделен с други участници, за да ги вдъхнови и да им помогне в обучението им. • <i>Насърчавайте партньорската оценка.</i> Класическа техника в класната стая, която работи чудесно онлайн. Даването на възможност на участниците да преглеждат взаимно работата си засилва разбирането им за това, което правят, и насърчава култура на споделяне, което може да бъде ценно за разпространението на най-добрите практики. 																																							
Специфични слаби страни	<ul style="list-style-type: none"> • Заинтересованите страни, които нямат подходящи цифрови умения, се отстраняват. • Този метод може да включва значителни финансови разходи. 																																							
Времева рамка на прилагане на инструментите и техниката	Продължителността зависи от времето на формулирането, разработването и изпълнението на действието (политика, проектна програма).																																							
Необходими умения за правилно прилагане на инструмента/	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="389 1921 788 1989">Умения</th> <th data-bbox="788 1921 967 1989">Не се изискват</th> <th data-bbox="967 1921 1118 1989">Основно ниво</th> <th data-bbox="1118 1921 1278 1989">Средно ниво</th> <th data-bbox="1278 1921 1441 1989">Високо ниво</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="389 1989 788 2027">Аналитични умения</td> <td data-bbox="788 1989 967 2027"></td> <td data-bbox="967 1989 1118 2027"></td> <td data-bbox="1118 1989 1278 2027"></td> <td data-bbox="1278 1989 1441 2027">x</td> </tr> <tr> <td data-bbox="389 2027 788 2069">Фасилитаторски умения</td> <td data-bbox="788 2027 967 2069"></td> <td data-bbox="967 2027 1118 2069"></td> <td data-bbox="1118 2027 1278 2069">x</td> <td data-bbox="1278 2027 1441 2069"></td> </tr> </tbody> </table>	Умения	Не се изискват	Основно ниво	Средно ниво	Високо ниво	Аналитични умения				x	Фасилитаторски умения			x																									
Умения	Не се изискват	Основно ниво	Средно ниво	Високо ниво																																				
Аналитични умения				x																																				
Фасилитаторски умения			x																																					

техниката	Организационни умения			x	
	Умения за управление на проекти			x	
	Други умения				

КРЕАТИВЕН ИНСТРУМЕНТ LEGO SERIOUS PLAY

<p>Описание на инструмента/ техниката</p>	<p>LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) е фасилитирана работилница, в която участниците отговарят на задачите, като изграждат символични и метафорични модели с LEGO блокчета и ги представят на другите участници.</p> <p>LSP е изобретен в края на 90-те години, по искане на самата компания LEGO, която е търсела нови начини за развитие на собствената си стратегия. Благодарение на приноса на Йохан Руус и Барт Виктор, и – по-късно – на Робърт Расмусен, през 2002 г. LSP стартира официално. Първоначално LSP се състои от две стандартни приложения: Идентификация в реално време и Стратегия в реално време. През 2010 г. основните принципи и философия на LSP са осъвременени с отворен код и са създадени нови приложения, като URL – потребителски изисквания с LEGO (да се използва при проектирането на онлайн комуникационни дейности) и LLED – LEGO Learning Experience Design (предстои да бъде използван в обучителни дейности).</p> <p>LSP се основава на набор от основни стойности, които могат да бъдат обобщени по следния начин:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Отговорът е в системата. - Всеки трябва да изрази своето мнение. - Няма ЕДИН верен отговор. <p>Основният LSP процес съдържа четири основни стъпки:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Фасилитаторът поставя предизвикателство. ✓ Участниците съставят отговорите си с помощта на LEGO блокчета. ✓ Участниците споделят своите отговори с другите участници. ✓ Участниците разсъждават върху това, което са видели и чули. <p>Концепцията на LSP се основава на някои ключови теории: важноста на играта, като начин за учене чрез изследване и разказване на истории; конструктивизъм; връзката „ръка-ум“, като нов път за креативно и експресивно мислене; и ролята на различните видове въображение.</p> <p>LSP фасилитаторите са създали свои общности: най-важните са Serious Play Pro (http://seriousplaypro.com) и Стая за стратегическа игра (www.strategicplayroom.com); в социалните медии е възможно да се намерят други общности или групи, свързани с LSP, като по-специално групите в LinkedIn са особено активни.</p> <p>Научната литература за LSP може да бъде разделена на две основни категории:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Публикации, фокусирани върху теории и концепции стоящи зад LSP (напр. конструктивизъм, игра, въображение, връзка „ръка-ум“ и т.н.) и върху самата методология (напр.: нейните принципи, история, цели и т.н.). Тази категория включва много публикации от изобретателите на методологията и някои публикации от други автори, които се фокусират върху специфични аспекти на LSP. - Публикации, представящи конкретни приложения на LSP (примери, случаи на използване, резултати от изследвания...). Казусите, представени в тези публикации, обхващат широк спектър от теми в няколко сектора, включително разработване на стратегия, фирмена идентичност, интеграция, обучение, подобряване на услугите, разработване на продукти, потребителски изисквания за онлайн приложения и т.н. <p>Стандартните приложения на метода LEGO SERIOUS PLAY са три: 1) Real Time Identity for You (Идентичност в реално време за Вас), чиято цел е да позволи на участниците да разберат по-добре себе си и своите колеги; 2) Real Time Strategy for the Team (Стратегия в реално време за екипа), която има за цел бързо и ефективно да отключи пълния потенциал на екипа; и 3) Real Time Strategy for the Enterprise (Стратегия в реално време за компанията), процес за непрекъснато разработване на стратегии в един непредвидим свят. До 2009 г. Идентификация в реално време и Стратегия в реално време, бяха единствените възможни приложения на метода LSP. След преминаването към базирания на</p>
---	--

	<p>общността бизнес модел обаче, основните принципи и философия на LSP са разработени с отворен код, и LSP се разглежда повече като език, отколкото като предварително дефинирана методология (Kristiansen, Hansen & Nielsen, 2009). Трите стандартни приложения все още остават, но фасилитаторите вече са свободни да разработват работилници според собствените си нужди.</p> <p>Седемте техники за прилагане (AT) са:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Изграждане на индивидуални модели 2. Изграждане на споделени модели 3. Създаване на пейзаж 4. Създаване на връзки 5. Изграждане на система 6. Възпроизвеждане на игри и решения 7. Извличане на прости ръководни принципи 			
<i>Цел на прилагане на инструмента/ техниката</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Изготвяне на проект на действие (политика, програма или проект) <input checked="" type="checkbox"/> Определяне и усъвършенстване на действието (политика, програма или проект) <input type="checkbox"/> Изпълнение на действието (политика, програма или проект)			
<i>Резултати и продукти от прилагане на инструмента/ техниката</i>	<p>Идеята зад LSP е, че използването на ръцете за изграждане на 3D-модели на части от знания, идеи и чувства „отваря нов път за свободно, креативно и изразително мислене“.</p> <p>Конструкциите се превръщат в метафори, те анализират проблеми и предлагат решения. Започват с изграждането на 3D модели, за да достигнете до споделено и работещо знание. Поради своята гъвкавост, LSP може да бъде въведен в контекста на работни групи, за да се намерят споделени, приемливи решения и да се справят със сложни предизвикателства и сценарии. LSP методът позволява на участниците да опишат реалността чрез разказване на истории, ръководено от квалифициран фасилитатор, което води до създаването на решения и до трансформирането на индивидуалното знание в колективен капитал. LSP позволява да се създаде истински диалог в организацията чрез гласа, който блокчетата дават на всички. LSP е проектиран да бъде чисто нова система и методология, чрез която можете да насърчите иновациите и да подобрите ефективността на организацията.</p> <p>LSP се използва, за да се:</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. дефинират конкретни, споделени и приложими решения; 10. увеличат ресурсите на осъзнатото въображение за намиране на отговори и решения; 11. изравняват индивидите и проектните/работните групи по отношение на ценности, култура и организационни цели; 12. даде стойност на опита на всеки, и да се сподели с всички; 13. създаде и поддържа опит за съвместно обучение за споделени решения, създаване на среда, която е подходяща за споделяне; 14. разбира сложността на контекста на препратката, във връзка със собствената роля, с работната група и с организацията. 			
<i>Ниво на ангажираност на заинтересованите страни/ обществеността</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Информиране <input checked="" type="checkbox"/> Консултиране <input type="checkbox"/> Включване <input type="checkbox"/> Сътрудничество <input type="checkbox"/> Овластяване			
<i>Ангажирани заинтересовани страни в процеса на прилагане на инструмент/ техника</i>	Вид заинтересована страна	Организатор	Пряк участник	Бенефициент
	<i>Публични институции</i>	x	x	x
	<i>Неправителствени организации</i>	x	x	x
	<i>Търговски сдружения</i>	x	x	x
	<i>Предприятия и/или техни представители</i>	x	x	x
	<i>Други представители на общността (включително неформална или неопределена група)</i>	x	x	x

	Конкретна целева група от общността				
	Граждани			x	x
	Научна общност (университет, изследователски институт)	x		x	x
Специфични силни страни	Тъй като конструирането на неща и конструирането на знания протичат едновременно, подсилвайки се взаимно, LSP позволява организационните модели да бъдат физически конструирани (използване на кинестетична информация), визуализирани (използване на визуална информация) и вербално оценени (използване на наративна информация). Насърчава активното участие, стимулира критичния размисъл, диалог и т.н.				
Специфични слаби страни	Провеждането на LSP може да отнеме много време. Друга слабост е факта, че не всички концепции и идеи могат да бъдат визуализирани с помощта на Lego блокчета.				
Времева рамка на прилагане на инструментите и техниката	Една LSP работилница обикновено отнема от половин ден до няколко дни. Продължителността може да варира в зависимост от броя на участниците: сесия с група от 8 души може да отнеме 4 часа, но ако групата е многобройна, може да отнеме повече от 8 часа, за да се стигне до конкретни и удовлетворяващи решения.				
Необходими умения за правилно прилагане на инструментите/техниката	Умения	Не се изискват	Основн о ниво	Средно ниво	Високо ниво
	Аналитични умения		x		
	Фасилитаторски умения				x
	Организационни умения			x	
	Умения за управление на проекти			x	
	Други умения				

ЖИВА ЛАБОРАТОРИЯ

Описание на инструментите/техниката	<p>В научната литература терминът "Жива лаборатория" означава следното: едно или повече състояния, със следните характеристики:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Пространство за проектиране и валидиране на проекти, включващи технологични, социални и/или културни иновации 2. Тип структура, посветена на изследвания, развитие и иновации (R&D&I). 3. Юридическо лице, което дава възможност за работата на едно ниво със заинтересованите страни от публичния и частния сектор, и гражданите (ППЧП – Хора-Публично-Частно-Партньорство). 4. Разнообразие от методологии за участие, основаващи се на активно сътрудничество, и сътрудничество между различните сътрудници в една система. 5. Набор от фундаментални изследователски техники. <p>Живите лаборатории първоначално се появяват от необходимостта да се мисли за това как технологичните иновации могат да бъдат адаптирани към хората и обществото. Скоро обаче те започват да се използват за координиране на иновационни проекти, от събирането и генерирането на идеи до тяхното проявление под формата на нови продукти и услуги, които впоследствие са представени на пазара или обществото. Живата лаборатория събира информация заедно, генерира и валидира идеи, концепции и проекти, и въвежда иновации. Това е инструмент, създаден да подпомага иновационните процеси от началото до края. Тази способност за предоставяне на цялостна подкрепа и проследяване е фундаментална за Живите лаборатории.</p> <p>Като вид лаборатория, живите лаборатории имат уникална характеристика: те са създадени да документират, генерират и експериментират с идеи, концепции и/или прототипи на нови продукти и услуги. Процесът се осъществява в реални ситуации, с реални хора, които използват прототипи или нова версия на продукти и/или услуги, преди да бъдат официално включени на пазара, или представени пред обществеността. Възприемайки това като предпоставка, Живите лаборатории не са затворени научни лаборатории, където изследователите</p>
-------------------------------------	--

	<p>провеждат експерименти при контролирани условия, а по-скоро отворени и гъвкави лаборатории, където потребители, дизайнери, изследователи, предприемачи, асоциации, администрации, академици и т.н. се събират и си сътрудничат, за да дават тласък на иновационни проекти.</p> <p>Поради това Живите лаборатории се свързват с:</p> <ul style="list-style-type: none"> • проучване на потребителския опит; • изследване на използваемостта (за да може продуктите и услугите да бъдат удобни за потребителя) • информационни технологии (за демократизиране на достъпа и използването на нови технологии) • креативност (за генериране на идеи, създаване на проекти и прототипи, и тяхното валидиране) и • иновация във всеки аспект от нейните видове (технологична, социална и/или културна), във всяка от нейните форми (иновация в продукти/услуги, в процеси, в организации, в бизнес модели или в начина на маркетинг на продукти/услуги) или във всяка от нейните степени (инкрементална, радикална или разрушителна иновация). <p>В обобщение, чрез подхода Жива лаборатория, възнамеряваме да доближим потребителите до процеса на съвместно създаване, като преодоляваме иновационната пропаст между технологичното развитие и използването на нови продукти и услуги, позволявайки навременна оценка на социално-икономическите последици от новите технологични решения.</p>			
<i>Цел на прилагане на инструмента/техниката</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Изготвяне на проект на действие (политика, програма или проект) <input checked="" type="checkbox"/> Определяне и усъвършенстване на действието (политика, програма или проект) <input checked="" type="checkbox"/> Изпълнение на действието (политика, програма или проект)			
<i>Резултати и продукти от прилагане на инструмента/техниката</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Проучване: ангажиране на всички заинтересовани страни, особено общности на потребители, на по-ранния етап от процеса на съвместно създаване за откриване на възникващи сценарии, употреба и поведения, чрез сценарии на живо, в реални или виртуални среди (напр. виртуална реалност, разширена реалност, смесена реалност). • Експериментиране: внедряване на правилното ниво на технологични артефакти, за да се постигне сценарий на живо, с голям брой потребители, като събраните данни, ще бъдат анализирани в техния контекст, по време на дейността по оценка. • Оценка: оценяване на нови идеи и иновативни концепции, в ситуации от реалния живот, чрез различни измерения като социално-ергономични, социално-когнитивни и социално-икономически аспекти. 			
<i>Ниво на ангажираност на заинтересованите страни/обществността</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Информиране <input checked="" type="checkbox"/> Консултиране <input checked="" type="checkbox"/> Включване <input checked="" type="checkbox"/> Сътрудничество <input type="checkbox"/> Овластяване			
<i>Ангажирани заинтересовани страни в процеса на прилагане на инструмента/техника</i>	Вид заинтересована страна	Организатор	Пряк участник	Бенефициент
	Публични институции	x	x	x
	Неправителствени организации		x	x
	Търговски сдружения		x	x
	Предприятия и/или техни представители	x	x	x
	Други представители на общността (включително неформална или неопределена група)		x	x
	Конкретна целева група от общността		x	x
	Граждани		x	x
	Научна общност	x	x	x

	(университет, изследователски институт)				
<i>Специфични силни страни</i>	Живата лаборатория е практичен подход за внедряване на отворени иновации, предоставяйки идеи и прототипи за по-нататъшно развитие, чрез индустриално партньорство. Живата лаборатория улеснява синергията между различни типове потребители и доставчици на софтуер, за създаване на нови продукти и услуги, в подкрепа на развитието на нови бизнеси, и за поддържане на качеството на живот на потребителските общности. Отвореният подход на Живата лаборатория улеснява процесите на сътрудничество, насърчавайки трансфера на технологии от изследователски лаборатории към компании чрез участието на потребители, идентифициращи иновативни приложения за съществуващи решения.				
<i>Специфични слаби страни</i>	Няма широко разпространено разбиране на концепцията за жива лаборатория, което затруднява прилагането на инициативи за сравнителен анализ на ниво изследователи и практикуващи. Също така, трудно е да се демонстрира дългосрочната стойност на жива лаборатория за бизнеса, потребителските общности и териториите. Живите лаборатории могат да отнемат твърде много време за организация, изпълнение и последващи действия.				
<i>Времева рамка на прилагане на инструменти и техниката</i>	Управлението на времето в Живата лаборатория е от основно значение. Бюджетите обикновено са ограничени, и затова е желателно управлението на времето да бъде възможно най-стриктно. Като общо правило винаги ще е необходимо да се въведе многолинейно планиране, с други думи да се осъществяват различни дейности по едно и също време, и да се опитва да се вградят непредвидени събития във фазите, които са били планирани. Тъй като методът включва отношения с хора и институции, обикновено възникват забавяния. Следователно работата трябва да се организира със съзнание за необходимостта от печелене на време, защото когато най-малко се очаква, възникват непредвидени обстоятелства.				
<i>Необходими умения за правилно прилагане на инструмента/техниката</i>	Умения	Не се изискват	Основно ниво	Средно ниво	Високо ниво
	<i>Аналитични умения</i>				x
	<i>Фасилитаторски умения</i>				x
	<i>Организационни умения</i>				x
	<i>Умения за управление на проекти</i>				x
	<i>Други умения</i>				x

МЕТОД OPEN SPACE TECHNOLOGY

<i>Описание на инструмента/техниката</i>	<p>Технологията за отворено пространство е ангажираща методология за социално участие, полезна за насърчаване и улесняване на дискусии с много участници. Сред методологиите за социално участие, тя със сигурност е една от най-малко структурираните, базирана на самоорганизация на участниците и на ограничена методологична подкрепа. Това е целенасочен подход, фокусиран върху конкретна и важна цел или задача - но започващ без официална програма, извън общата цел или тема.</p> <p>Основните начини за прилагане на тази методология са:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Всички участници сядат в кръг. В средата са поставени листчета, индексни карти и моливи. 2. Фасилитаторът прави преглед на процеса и обяснява как работи. 3. Фасилитаторът кани хората с теми, които ги интересуват, да влязат в кръга, да напишат проблема на лепенка или на индексни карти, и да го обявят. Тези хора са „домакини на сесии“ или „призоваващи“. 4. Домакините на сесията поставят доклада си на стената, и избират време и място за среща. Този процес продължава, докато няма повече точки от дневния ред. 5. Участниците групират и приоритизират точките от дневния ред на стената. След „пазара“, групата се разделя и се отправя към стената на дневния ред, вече обозначена с различни сесии. Участниците отбелязват времето и мястото за сесиите, в които искат да участват. По време на сесиите, домакинят си води
--	--

	<p>бележки и улавя важните моменти от сесията. В края на всяка сесия, бележките се публикуват на споделена новинарска стена.</p> <p>След това участниците завършват срещата в открито пространство със затварящ кръг, където хората са поканени да споделят коментари и ангажименти, произтичащи от процеса.</p> <p>Ореп Срасе се основава на четири принципа:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Който и да дойде, е правилния човек ● Каквото и да се случи, е единственото нещо, което можеше да се случи ● Когато започне е точното време ● Когато свърши, свършва. <p>Когато вече няма нищо полезно за обсъждане, по-добре е да прекратите работилницата, и да се присъедините към друг или да направите почивка, вместо да се вкопчвате в планираните 90 минути. Това води до „Закона на двата крака“, който гласи, че ви е позволено да сменяте работилниците в рамките на текуща сесия, или да се отделяте за по-интензивна дискусия в по-малка група или дори за почивка. Ако участник почувства, че той или тя не е в състояние нито да научи, нито да допринесе нещо за дискусията, или дискусията се насочва в посока, която не представлява интерес за него или нея, той или тя не трябва да губи време и да напусне работилницата, като отиде на друг, който той или тя намира за по-интересен.</p>			
<i>Цел на прилагане на инструмента/ техниката</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Изготвяне на проект на действие (политика, програма или проект) <input checked="" type="checkbox"/> Определяне и усъвършенстване на действието (политика, програма или проект) <input checked="" type="checkbox"/> Изпълнение на действието (политика, програма или проект)			
<i>Резултати и продукти от прилагане на инструмента/ техниката</i>	С групи от 5 до 1000+ души — включени в едnodневни работилници, тридневни конференции или редовни седмични срещи на персонала — общият резултат е мощно, ефективно свързване и укрепване на това, което вече се случва в организацията: планиране и действие, учене и правене, страст и отговорност, участие и представяне.			
<i>Ниво на ангажираност на заинтересованите страни/ обществеността</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Информиране <input checked="" type="checkbox"/> Консултиране <input checked="" type="checkbox"/> Включване <input checked="" type="checkbox"/> Сътрудничество <input type="checkbox"/> Овластяване			
<i>Ангажирани заинтересовани страни в процеса на прилагане на инструмент/ техника</i>	Вид заинтересована страна	Организатор	Пряк участник	Бенефициент
	Публични институции	x	x	x
	Неправителствени организации	x	x	x
	Търговски сдружения	x	x	x
	Предприятия и/или техни представители	x	x	x
	Други представители на общността (включително неформална или неопределена група)		x	x
	Конкретна целева група от общността		x	x
	Граждани			
	Научна общност (университет, изследователски институт)	x	x	x
<i>Специфични силни страни</i>	Методът се основава на принципите на желание, отговорност и ангажираност; имайки предвид предположението, че най-продуктивният начин за работа е да работите по тема, която ви интересува. Методът осигурява, на първо място, огромно разнообразие от обсъждани теми, подходящи за участниците. Второ, никой от участниците не трябва да участва в теми, които не ги интересуват и по този начин са по-мотивирани да допринесат за събитието.			

<i>Специфични слаби страни</i>	Има огромно количество информация и данни, за кратък период от време. Участниците трябва да бъдат добре информирани предварително за метода и неговите цели, в противен случай е възможно техните очаквания да не бъдат изпълнени, което води до неудовлетвореност и разрушава динамиката на метода.				
<i>Времева рамка на прилагане на инструментите и техниката</i>	Времето зависи от мащаба на събитието: търсене на място, процес на набиране на персонал, организационни задачи (настаняване, кетъринг, организиране на събитие). Продължителността на събитието оказва влияние върху това какво може да се постигне. Еднодневно събитие може да произведе много информация и данни, да доведе до интензивни дискусии, превод на информация между заинтересованите страни, работа в мрежа и идеи за нови проекти или други последващи действия. Двудневното събитие позволява по-добро записване и възможност за свикване на нови семинари, които са възникнали от дискусияния процес и динамиката на първия ден. Допълнително, едно триденно събитие дава повече време за размисъл.				
<i>Необходими умения за правилно прилагане на инструмента/техниката</i>	Умения	Не се изискват	Основн о ниво	Средно ниво	Високо ниво
	<i>Аналитични умения</i>		x		
	<i>Фасилитаторски умения</i>			x	
	<i>Организационни умения</i>			x	
	<i>Умения за управление на проекти</i>			x	
	<i>Други умения</i>				

ВЪЗДЕЙСТВАЩОТО ИНВЕСТИРАНЕ

<i>Описание на инструмента/техниката</i>	Въздействащото инвестиране е инвестиция в проекти и организации, които работят за положителна социална или екологична промяна, като същевременно генерират печалба. Методът нарасна значително през последните десет години, и наред с този растеж станаха очевидни редица предизвикателства. Инвестирането с участие предлага потенциално решение на предизвикателства, чрез включване на общности от инвестирани проекти в инвестиционния процес, като по този начин измества властта от ръцете на инвеститорите и самите фондове. Инвестирането с участието е по-скоро общ подход, отколкото конкретен. Това означава, че може да използва редица инструменти и техники в зависимост от контекста. Например фондът <i>Виеп Vivir</i> използва процес на съвместно проектиране, за да проектира структурата и процесите на функциониране на фонда. Десет местни организации са работили с инвеститори, за да се проектира структурата на фонда, като тези местни организации също така са важни за управлението и ежедневното функциониране на фонда. Въздействащото инвестиране трябва да черпи методологично вдъхновение от областта на глобалното развитие, където методите на участие са важни. Подходи като Изследване на действие с участие и Учене и действие с участие могат да бъдат приложени към инвестиционни процеси, за да се насърчи ангажираността.
<i>Цел на прилагане на инструмента/техниката</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Изготвяне на проект на действие (политика, програма или проект) <input checked="" type="checkbox"/> Определяне и усъвършенстване на действието (политика, програма или проект) <input checked="" type="checkbox"/> Изпълнение на действието (политика, програма или проект)
<i>Резултати и продукти от прилагане на инструмента/техниката</i>	Като движение, въздействието на инвестирането се стреми да насърчи широко разпространена промяна в поведението, като промени начина, по който хората възприемат целта на парите и бизнеса в обществото. Такава промяна информира хората как да правят икономически избор, как компаниите да правят бизнес и как инвеститорите да оценяват и ценят възможностите, така че да отчетат въздействието. Накратко, движението за въздействие върху инвестирането цели да вдигне левтата, за това как инвестициите могат да повлияят положително на обществото.
<i>Ниво на ангажираност на</i>	<input type="checkbox"/> Информиране <input checked="" type="checkbox"/> Консултиране <input checked="" type="checkbox"/> Включване

заинтересованите страни/ обществеността	<input checked="" type="checkbox"/> Сътрудничество <input type="checkbox"/> Овластяване				
Ангажирани заинтересовани и страни в процеса на прилагане на инструмент/ техника	Вид заинтересована страна	Организатор	Пряк участник	Бенефициент	
	Друга публична служба	x	x	x	
	Публични институции	x	x	x	
	Неправителствени организации	x	x	x	
	Търговски сдружения	x	x	x	
	Предприятия и/или техни представителства	x	x	x	
	Други представители на общността (включително неформална или неопределена група)		x	x	
	Конкретна целева група от общността		x	x	
	Граждани		x	x	
	Научна общност (университет, изследователски институт)	x	x	x	
Специфични силни страни	През последните години финансовата индустрия насочи вниманието си към степента, до която въздействието на инвестициите може да постигне превъзходна възвръщаемост, или поне да избегне по-ниска възвръщаемост в сравнение с традиционното инвестиране, което не включва съображения за устойчивост извън непосредствените финансови резултати и корпоративната стратегия за по-нататъшно подобряване бъдещо представяне.				
Специфични слаби страни	Предизвикателствата са свързани с прозрачността, последователността, съществеността и способността на финансовите потребители да разбират както свободната таксономия, така и как тя се свързва със състава на портфейла, възвръщаемостта и рисковете. Това е особено уместно, когато инвеститорите имат очаквания, че са в състояние да използват въздействащо инвестиране, за да се приведат в съответствие с финансовата възвръщаемост, както и с обществените ценности, свързани с екологичните, социалните и добрите управленски практики.				
Времева рамка на прилагане на инструментите и техниката	Инвестирането с участието е подход към финансови инвестиции, който набляга на социалното или екологичното въздействие на проектите, в които се инвестира, както и на значимото участие и гласа на участващите общности.				
Необходими умения за правилно прилагане на инструмента/ техниката	Умения	Не се изискват	Основно ниво	Средно ниво	Високо ниво
	Аналитични умения			x	
	Фасилитаторски умения		x		
	Организационни умения			x	
	Умения за управление на проекти				x
	Други умения				

МЕТОД PLANNING CELLS

Описание на инструмента/ техниката	Planning cells е съвещателен метод, при който произволно избрани, различни участници си сътрудничат за разработване на решения на даден проблем и докладват получените препоръки на съответните лица, вземащи решения. Те обединяват малка група членове на обществеността, за да се разработи решение за конкретен проблем на планирането или политиката. Склонни са да
--	--

	<p>разработят решение на спешен проблем, при който са налични редица опции, и въпроси, при които няма голяма степен на съществуваща поляризация в нагласите на засегнатото население.</p> <p>Приблизително 25 произволно избрани членове на обществеността се събират, за ограничен период от време (например седмица), за да работят по същество, като обществени консултанти и да разработят решения за разглеждания проблем. Те се подпомагат от двама фасилитатора, които помагат за планирането и модерират сесиите. Може да има голям или малък брой клетки за планиране, в зависимост от темата.</p> <p>Участниците във всяка клетка събират и обменят информация, и проучват заедно възможни решения, като получават презентации от експерти, заинтересовани страни и групи по интереси. Резултатите от работата на клетката се представят на възлагащия орган под формата на граждански доклад.</p> <p>Успехът зависи от редица фактори, включително: способността да се избира от набор от възможни опции; осведоменост сред участниците за потенциалните недостатъци на опциите; личен опит на участниците; лични умения; желание за отделяне на достатъчно време; сериозност на възлагащия орган за вземане под внимание на отчетените резултати.</p>																																				
<i>Цел на прилагане на инструмента/техниката</i>	<input type="checkbox"/> Изготвяне на проект на действие (политика, програма или проект) <input checked="" type="checkbox"/> Определяне и усъвършенстване на действието (политика, програма или проект) <input checked="" type="checkbox"/> Изпълнение на действието (политика, програма или проект)																																				
<i>Резултати и продукти от прилагане на инструмента/техниката</i>	Клетките за планиране се оказват ефективна помощ при разрешаване на конфликти, и постигане на консенсусни резултати, като и препоръките, произтичащи от консултациите, също повлияват на лицата, вземащи решения.																																				
<i>Ниво на ангажираност на заинтересованите страни/обществеността</i>	<input type="checkbox"/> Информирание <input checked="" type="checkbox"/> Консултиране <input type="checkbox"/> Включване <input type="checkbox"/> Сътрудничество <input type="checkbox"/> Овластяване																																				
<i>Ангажирани заинтересовани страни в процеса на прилагане на инструмента/техника</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th><i>Вид заинтересована страна</i></th> <th><i>Организатор</i></th> <th><i>Пряк участник</i></th> <th><i>Бенефициент</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Публични институции</i></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Неправителствени организации</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Търговски сдружения</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Предприятия и/или техни представители</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Други представители на общността (включително неформална или неопределена група)</i></td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Конкретна целева група от общността</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Граждани</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td><i>Научна общност (университет, изследователски институт)</i></td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table>	<i>Вид заинтересована страна</i>	<i>Организатор</i>	<i>Пряк участник</i>	<i>Бенефициент</i>	<i>Публични институции</i>	x			<i>Неправителствени организации</i>	x	x	x	<i>Търговски сдружения</i>	x	x	x	<i>Предприятия и/или техни представители</i>	x	x	x	<i>Други представители на общността (включително неформална или неопределена група)</i>	x	x	x	<i>Конкретна целева група от общността</i>		x	x	<i>Граждани</i>		x	x	<i>Научна общност (университет, изследователски институт)</i>		x	x
<i>Вид заинтересована страна</i>	<i>Организатор</i>	<i>Пряк участник</i>	<i>Бенефициент</i>																																		
<i>Публични институции</i>	x																																				
<i>Неправителствени организации</i>	x	x	x																																		
<i>Търговски сдружения</i>	x	x	x																																		
<i>Предприятия и/или техни представители</i>	x	x	x																																		
<i>Други представители на общността (включително неформална или неопределена група)</i>	x	x	x																																		
<i>Конкретна целева група от общността</i>		x	x																																		
<i>Граждани</i>		x	x																																		
<i>Научна общност (университет, изследователски институт)</i>		x	x																																		
<i>Специфични силни страни</i>	<ul style="list-style-type: none"> Случайният подбор на граждани повишава приеждането на резултатите, тъй като те са представителни за съответната територия. Резултатите от клетката за планиране са напълно отворени. За разлика от някои методи на участие, няма предварително определени решения. Напротив, гражданските съветници разработват свои собствени решения и препоръки, въз основа на своя опит по време на процеса на планиране. Препоръките на гражданските съветници показват ясна тенденция за насърчване на действия и преследване на общото благо. Гражданите не се опитват да защитават своите индивидуални интереси, а търсят това, което 																																				

	<p>смятат за най-добро за общността като цяло.</p> <ul style="list-style-type: none"> Клетките за планиране са процеси на трансфер на политическо знание. Страничен ефект е, че участниците научават за различни институции, процеси, ограниченията на вземането на политически решения и свързания натиск. Клетките за планиране дават възможност да научите за интересите на другите. Чрез събирането на хора от различни възрасти, социално-икономически статус и образователни нива заедно, процесът улеснява контакта и взаимното разбиране между хора с толкова различен произход, които в друг случай не биха могли да не се опознаят. 				
<i>Специфични слаби страни</i>	<ul style="list-style-type: none"> Клетките за планиране не са приложими за теми, при които има голямо неравенство между различните региони или социални групи. В тези случаи произволно избраните граждани няма да се възприемат като легитимни преговарящи за групите, които са засегнати от несправедливостта. Клетките за планиране също са неподходящи за решения, включващи само един избор да/не, тъй като тогава участниците са склонни да предпочитат „лесното“ решение да бъдат против всяко ново развитие, особено ако ползите не са равномерно разпределени в общността, участваща в решението. Друг проблем с клетките за планиране е дългосрочната отговорност и планиране. Тъй като гражданите не са отговорни за изпълнението на окончателното решение, не може да се гарантира, че техният избор е финансово и материално жизнеспособен в дългосрочен план. Въпреки че групите за планиране могат да бъдат свикани няколко пъти, или да се организират различни панели по един и същи въпрос за по-дълъг период от време, това не гарантира същия обществен контрол, както при избраните мандатоносители, които трябва да бъдат преизбрани и могат да бъдат държани съдебно отговорни за техните действия. Но това е факт, който е общ за проектите за участие: докъде стига авторитетът на гражданските панели? 				
<i>Времева рамка на прилагане на инструментите и техниката</i>	Приблизително 4 дни.				
<i>Необходими умения за правилно прилагане на инструмента/техниката</i>	Умения	Не се изискват	Основно ниво	Средно ниво	Високо ниво
	Аналитични умения		x		
	Фасилитаторски умения		x		
	Организационни умения		x		
	Умения за управление на проекти	x			
	Други умения				

НАУЧНО КАФЕНЕ

<i>Описание на инструмента/техниката</i>	<p>Научното кафене е събитие, организирано в неформална обстановка, като място за диалог с участници, идващи от всички сфери на живота и академичните среди. Това е неформален форум за обсъждане на интересни и актуални научни въпроси. Целта е да се насърчи общественото ангажиране с науката, като се поканят членове на научната общност да представят теми по време на непринуден разговор.</p> <p>Експертът представя тема, пряко свързана с неговия проект, по стегнат и открит начин, за да стимулира последваща дискусия. Модераторът улеснява споделянето на широк спектър от гледни точки по разглежданата тема. Винаги трябва да се насърчават въпроси от публиката, както по време, така и след дискусията.</p> <p>Публикуването на открития е основна част от научния процес. Споделянето на знания с широката общественост, от страна на изследователите, се насърчава от много научни институции. Научните кафенета предлагат инфраструктура за</p>
--	---

	<p>взаимодействие, която надхвърля информирането на публиката. При взаимодействието лице в лице експертите имат достатъчно възможности да получат отговори на своето послание и да споделят нови въпроси. Често това е начин да се съберат алтернативни гледни точки и подходящи тези, особено когато събитията се фокусират върху противоречиви въпроси. От гледна точка на широката публика, научното кафене често се разглежда като място за придобиване на знания и формиране на мнения. Взаимодействието е не само с експерта, но и с останалите участници в дискурса.</p> <p>Събитията обикновено продължават по-малко от два часа, и презентациите на лекторите трябва да са кратки. Те могат да бъдат около 40 минути, но някои кафенета се ограничават до пет минути, за обща сесия от един час. Някои фасилитатори предпочитат презентации без слайдове, за да насърчат по-неформалното взаимодействие. Обикновено има един говорител, но има и модели с множество експерти. Ключовата съставка е модератора, който също трябва да подготви експертите, за да гарантира, че ще има оживени и полезни дискусии.</p>																																				
Цел на прилагане на инструмента/техниката	<input type="checkbox"/> Изготвяне на проект на действие (политика, програма или проект) <input checked="" type="checkbox"/> Определяне и усъвършенстване на действието (политика, програма или проект) <input type="checkbox"/> Изпълнение на действието (политика, програма или проект)																																				
Резултати и продукти от прилагане на инструмента/техниката	Нови перспективи за всички участници в събитията. Участниците могат да получат нови знания, да чуят алтернативни гледни точки по темата на дискусията и да формират мнения. Често се повдигат нови въпроси от участниците пред изследователите, които също могат да се информират за алтернативни гледни точки и подходящи теми, особено когато събитията се фокусират върху спорни въпроси.																																				
Ниво на ангажираност на заинтересованите страни/обществеността	<input checked="" type="checkbox"/> Информиране <input type="checkbox"/> Консултиране <input type="checkbox"/> Включване <input type="checkbox"/> Сътрудничество <input type="checkbox"/> Овластяване																																				
Ангажирани заинтересовани страни в процеса на прилагане на инструмент/техника	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Вид заинтересована страна</th> <th>Организатор</th> <th>Пряк участник</th> <th>Бенефициент</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Публични институции</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Неправителствени организации</td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Търговски сдружения</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Предприятия и/или техни представители</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Други представители на общността (включително неформална или неопределена група)</td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Конкретна целева група от общността</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Граждани</td> <td></td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Научна общност (университет, изследователски институт)</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table>	Вид заинтересована страна	Организатор	Пряк участник	Бенефициент	Публични институции				Неправителствени организации	x			Търговски сдружения				Предприятия и/или техни представители				Други представители на общността (включително неформална или неопределена група)	x			Конкретна целева група от общността				Граждани		x	x	Научна общност (университет, изследователски институт)	x	x	x
Вид заинтересована страна	Организатор	Пряк участник	Бенефициент																																		
Публични институции																																					
Неправителствени организации	x																																				
Търговски сдружения																																					
Предприятия и/или техни представители																																					
Други представители на общността (включително неформална или неопределена група)	x																																				
Конкретна целева група от общността																																					
Граждани		x	x																																		
Научна общност (университет, изследователски институт)	x	x	x																																		
Специфични силни страни	Подходящите теми включват тези, които предизвикват реакции сред аудиторията – научни разработки, които оказват голямо влияние върху живота на хората или създават етични дилеми и теми, които в момента се обсъждат в новините. Участниците в събитията на научното кафене могат да придобият нови знания и гледна точка по определена тема, чрез взаимодействието си с експертите и останалите присъстващи. Участниците често задават нови въпроси на изследователите. Научните кафенета са проектирани да бъдат евтини за планиране и лесни за управление.																																				
Специфични слаби страни	Не са открити																																				

<i>Времева рамка на прилагане на инструментите и техниката</i>	Можете да организирате вашата времева сесия, както предпочитате, по отношение на вашите нужди и готовността на участниците. Събитието обикновено се провежда вечер. Събитията продължават по-малко от два часа, като презентациите на лекторите трябва да са кратки. Те могат да бъдат около 40 минути, но някои кафенета го ограничават до пет минути, в рамките на обща сесия от един час.				
<i>Необходими умения за правилно прилагане на инструмента/техниката</i>	Умения	Не се изискват	Основно ниво	Средно ниво	Високо ниво
	<i>Аналитични умения</i>				x
	<i>Фасилитаторски умения</i>				x
	<i>Организационни умения</i>			x	
	<i>Умения за управление на проекти</i>		x		
<i>Други умения</i>					

РАЗКАЗВАНЕ НА ИСТОРИИ

<i>Описание на инструмента/техниката</i>	<p>Разказването на истории е правилният метод, който трябва да изберете в случаите, когато целта е да завладеете публиката, като разширите въображението ѝ по начин, по който тя лесно може да разбере. Благодарение на разказването на истории е възможно да се преведат сложни концепции и данни, за да бъдат лесно разбираеми за аудитории, които обикновено не биха достигнали до тях по автоматичен начин. Съвременното разказване на истории има широк кръгзор. В допълнение към традиционните си форми (народни приказки, митология, легенди, басни и т.н.), методът се разширява до представяне на история, личен разказ, политически коментари и развиващи се културни норми. Съвременното разказване на истории също се използва за постигане на образователни цели. Новите форми на медии създават нови начини за хората да записват, изразяват и консумират истории. Инструментите за асинхронна групова комуникация осигуряват среда за индивидите да преработват отделни истории в групови истории.</p> <p>Съвети за модератора:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Дайте на историята начало, среда и край 2. Представете героите и поставете сцената в началото 3. Въведете конфликт – без конфликт нямате история. Конфликтът може да приема много форми (т.е. човек срещу човек; човек срещу общество; човек срещу природа; човек срещу себе си) 4. Създайте повратна точка, която води до решение. 5. Направете заключение – уверете се, че всички конфликти са решени и че всички свободни краища са вързани. <p>Ядрото на метода на разказване на истории е съотношението между процесите на интерпретация, тези на проекцията и тези на рефлексията, които генерират в представяне на реалността. Така се развива методологията на разказването на истории, чиято основна идея е развитието на рефлексивно обучение. Разказването на истории е дефинирано във фази:</p> <ul style="list-style-type: none"> – избор на теми и цели; – определяне на време, наличност на участващите хора и евентуална възможност за работа в група; – реализация; – обратна връзка от публиката.
<i>Цел на прилагане на инструмента/техниката</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Изготвяне на проект на действие (политика, програма или проект) <input type="checkbox"/> Определяне и усъвършенстване на действието (политика, програма или проект) <input type="checkbox"/> Изпълнение на действието (политика, програма или проект)
<i>Резултати и продукти от прилагане на инструмента/техниката</i>	Благодарение на разказването на истории е възможно да се преведат сложни концепции и данни, за да бъдат лесно разбираеми за аудитории, които обикновено не биха достигнали до тях по автоматичен начин.
<i>Ниво на ангажираност</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Информиране <input checked="" type="checkbox"/> Консултиране

на заинтересованите страни/обществеността	<input type="checkbox"/> Включване <input type="checkbox"/> Сътрудничество <input type="checkbox"/> Овластяване				
Ангажирани заинтересовани страни в процеса на прилагане на инструмент/техника	Вид заинтересована страна	Организатор	Пряк участник	Бенефициент	
	Публични институции	x	x		
	Неправителствени организации				
	Търговски сдружения				
	Предприятия и/или техни представителства	x	x	x	
	Други представители на общността (включително неформална или неопределена група)	x	x	x	
	Конкретна целева група от общността				
	Граждани		x	x	
Научна общност (университет, изследователски институт)	x	x	x		
Специфични силни страни	Разказването на истории може да предаде целта на даден проект по прост, директен и емоционален начин. Този метод има потенциал да позволи на заинтересованите страни и бенефициентите да се почувстват като част от проекта.				
Специфични слаби страни	Неговата ефикасност е ограничена до концептуализацията на проект, и до съобщаването на резултатите, които проектът е постигнал.				
Времева рамка на прилагане на инструментите и техниката	Минимум 20 минути.				
Необходими умения за правилно прилагане на инструмент/техниката	Умения	Не се изискват	Основно ниво	Средно ниво	Високо ниво
	Аналитични умения				x
	Фасилитаторски умения				x
	Организационни умения		x		
	Умения за управление на проекти				x
Други умения					

АНКЕТИРАНЕ

Описание на инструмент/техниката	<p>Терминът анкетиране означава проучване, базирано на структуриран въпросник, полезен за изследване на навици, нужди, мнения, нагласи и поведение на реципиентите.</p> <p>Характеризира се с високо ниво на стандартизация на процедурите, възприети при събирането на информация, по отношение на дефинирането на информацията, която трябва да бъде получена (въпросникът е съставен предимно със затворени отговори); методите на администриране и анализ на информацията, които се преобразуват в данни, подлежащи на статистически анализи.</p> <p>Анкетирането може да се осъществи чрез:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Самостоятелно попълване на въпросника, от получателите на анкетата.
----------------------------------	--

	<p>Има два основни случая на самокомпииране: групово и индивидуално. Груповото анкетиране се провежда в присъствието на оператор, който раздава анкетите, съдейства при попълването и събира анкетите. Индивидуалното анкетиране може от своя страна да бъде разделено на проучвания с ограничено връщане, и с неограничено връщане: в първия случай операторът депозира въпросника при въпросния субект и след това го получава (типичен случай е преброяването); във втория случай въпросникът се изпраща по пощата с препоръчано писмо, и с вече подпечатан плик за връщане.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Интервю лице в лице, при което въпросникът се администрира от специално обучен интервюиращ; ✓ Телефонно интервю, проведено по телефона; ✓ Компютърно (електронно) интервю, което използва компютъра като помощно средство за бързо въвеждане на отговорите във въпросника. Компютърът може да се използва както при телефонни интервюта (CATI, Computer Assisted Telephone Interviewing), така и при интервюта лице в лице (CAPI, Computer Assisted Personal Interviewing), както и при самостоятелно попълнени въпросници (телеинтервю, проведено с въпросници, предавани по електронен път). 																																				
<i>Цел на прилагане на инструмента/ техниката</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Изготвяне на проект на действие (политика, програма или проект) <input checked="" type="checkbox"/> Определяне и усъвършенстване на действието (политика, програма или проект) <input checked="" type="checkbox"/> Изпълнение на действието (политика, програма или проект)																																				
<i>Резултати и продукти от прилагане на инструмента/ техниката</i>	Анкетирането, като цяло е проучвателен изследователски инструмент, който има за цел да установи явление и да опише неговите характеристики, да открие мнения по конкретни теми и да разбере, например, нуждите на потребителите. Също така позволява да се установят връзки между променливи, или да разбере дали и до каква степен мнения, нагласи и поведение са свързани, например с пол, възраст, ниво на образование и т.н.																																				
<i>Ниво на ангажираност на заинтересованите страни/ обществеността</i>	<input type="checkbox"/> Информиране <input checked="" type="checkbox"/> Консултиране <input type="checkbox"/> Включване <input type="checkbox"/> Сътрудничество <input type="checkbox"/> Овластяване																																				
<i>Ангажирани заинтересовани страни в процеса на прилагане на инструмент/ техника</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Вид заинтересована страна</th> <th>Организатор</th> <th>Пряк участник</th> <th>Бенефициент</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Публични институции</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Неправителствени организации</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Търговски сдружения</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Предприятия и/или техни представителства</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Други представители на общността (включително неформална или неопределена група)</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Конкретна целева група от общността</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Граждани</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Научна общност (университет, изследователски институт)</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>	Вид заинтересована страна	Организатор	Пряк участник	Бенефициент	Публични институции	x	x	x	Неправителствени организации	x	x	x	Търговски сдружения	x	x	x	Предприятия и/или техни представителства	x	x	x	Други представители на общността (включително неформална или неопределена група)	x	x	x	Конкретна целева група от общността		x	x	Граждани		x	x	Научна общност (университет, изследователски институт)	x	x	x
Вид заинтересована страна	Организатор	Пряк участник	Бенефициент																																		
Публични институции	x	x	x																																		
Неправителствени организации	x	x	x																																		
Търговски сдружения	x	x	x																																		
Предприятия и/или техни представителства	x	x	x																																		
Други представители на общността (включително неформална или неопределена група)	x	x	x																																		
Конкретна целева група от общността		x	x																																		
Граждани		x	x																																		
Научна общност (университет, изследователски институт)	x	x	x																																		
<i>Специфични силни страни</i>	<p>Основната сила е видът информация, която се получава от интервюто, която е високо стандартизирана и може да бъде анализирана с наличните статистически техники.</p> <p>Други силни страни са тясно свързани с методите на изследване:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Самостоятелно попълване на въпросника: позволява огромно спестяване на време и разходи за проучване. Могат да се попълват по всяко време; предоставят по-голяма гаранция за анонимност; избягват неточности, причинени от интервюиращия; достъпни са и за хора, живеещи в райони, които 																																				

	<p>не са лесно достъпни;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Интервюта лице в лице: присъствието на интервюиращия може да помогне за изясняване на значението на въпросите и отговорите във въпросника, подобрявайки надеждността на резултатите; ✓ Телефонно интервю: позволява голяма скорост на откриване; намалени разходи; по-малка съпротива при предоставяне на интервю и по-голяма гаранция за анонимност; значително улеснява подготовката и наблюдението на интервюиращите; позволява директно използването на компютър, по време на фазата на анкетиране, спестявайки време и финансови ресурси за въвеждане на данните в база данни; ✓ Компютъризирани интервюта (електронни): премахване на ефекта на интервюиращия; възможност за провеждане на надлъжни проучвания, тоест повтарящи се проучвания във времето, по едни и същи теми. 				
<i>Специфични слаби страни</i>	<p>Изследването, проведено чрез структуриран въпросник, не позволява да се задълбочат причините за даден отговор, да се разберат напълно мотивите, възприятията и мненията на интервюираните. Допълнително, слабите страни зависят от методите на провеждане на проучването:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Самостоятелно попълване на въпросника: въпросникът трябва да бъде кратък, сбит и възможно най-прост, за да бъде попълнен от възможно най-голям брой хора; освен това, ако връщането не е ограничено, обикновено тези, които връщат въпросника, са определен сегмент от разглежданата територия (самоподбор), което ограничава разширяемостта на резултатите. Допълнителни недостатъци са липсата на контрол върху попълването и невъзможността за сложни въпросни; ✓ Интервюта лице в лице: интервюиращият може да повлияе на отговорите на интервюираните, чрез вербално и невербално поведение ✓ Телефонно интервю: по-слабото участие на интервюираните, води до по-висока честота на повърхностни отговори; невъзможност за събиране на невербални данни; невъзможност да се обхванат всички социални слоеве; необходимост от структуриране на много опростени въпросници, за да се попречи на интервюираните да изоставят интервюто или да отговорят по небрежен начин; неизползваемост на този метод при администриране на комплекс; ✓ Компютъризирани (електронни) интервюта: не е възможно да се установи кой всъщност е попълнил въпросника; осъзнаването, че сте изучавани, може да промени поведението. 				
<i>Времева рамка на прилагане на инструментите и техниката</i>	<p>За да се проектира и проведе проучване, трябва да се вземат предвид всички фази, в които е артикулиран процесът на проучването - а именно: подготовка на въпросника, методи и време, установени за администриране, организация и анализ на данните, както и размера на участващото население. Като се вземат предвид всички тези фази, продължителността на едно проучване може да варира от 2 до 10 месеца.</p>				
<i>Необходими умения за правилно прилагане на инструмента/техниката</i>	Умения	Не се изискват	Основно ниво	Средно ниво	Високо ниво
	Аналитични умения				x
	Фасилитаторски умения		x		
	Организационни умения			x	
	Умения за управление на проекти			x	
	Други умения				x

ТЕХНОЛОГИЧЕН ФЕСТИВАЛ

<p>Описание на инструмента/ техниката</p>	<p>Технологичният фестивал е голямо и достъпно публично събитие, посветено на ясно дефинирана важна тема. Той е предназначен като средство за постигане на разбираем и по-широк диалог, по сложни и противоречиви обществено-политически въпроси, които имат много аспекти. Обществените дебати по научни и технологични въпроси могат да бъдат подобрени по ниво, и обогатени по съдържание, чрез организирането на такъв фестивал. На посетителите на такъв фестивал се дава възможност да се потопят в различните аспекти на темата, в рамките на ограничен период от време. Фестивалът се състои от балансирана комбинация от информация, забавления и дейности, които помагат за укрепване на общественото знание и мнение.</p> <p>Технологичният фестивал е идеален за сложни теми, които изискват по-активно участие на широката публика. Той дава на хората неутрален преглед на даден проблем и представа за богатството и обхвата на темата, различните възможни гледни точки и разнообразните начини, по които едно модерно общество вече се занимава с темата в ежедневието, но също и в политиката, изкуството, медиите...</p> <p>Важно е да се оформи идеята на фестивала: посетителите трябва да имат избор да участват в различни части от програмата. Освен това всички тези части трябва да са независими по отношение на съдържанието, тъй като съществува възможността не всички дейности да могат да бъдат посетени от всеки, който желае, поради различни ограничения (пространство, програма...).</p>			
<p>Цел на прилагане на инструмента/ техниката</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Изготвяне на проект на действие (политика, програма или проект) <input type="checkbox"/> Определяне и усъвършенстване на действието (политика, програма или проект) <input type="checkbox"/> Изпълнение на действието (политика, програма или проект)</p>			
<p>Резултати и продукти от прилагане на инструмента/ техниката</p>	<p>Провеждане на планираните дейности на фестивала</p>			
<p>Ниво на ангажираност на заинтересованите страни/ обществеността</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Информирание <input type="checkbox"/> Консултиране <input type="checkbox"/> Включване <input type="checkbox"/> Сътрудничество <input type="checkbox"/> Овластяване</p>			
<p>Ангажирани заинтересовани страни в процеса на прилагане на инструмент/ техника</p>	<p>Вид заинтересована страна</p> <p>Публични институции</p> <p>Неправителствени организации</p> <p>Търговски сдружения</p> <p>Предприятия и/или техни представители</p> <p>Други представители на общността (включително неформална или неопределена група)</p> <p>Конкретна целева група от общността</p> <p>Граждани</p> <p>Научна общност (университет, изследователски институт)</p>	<p>Организатор</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p></p> <p>x</p> <p></p> <p>x</p>	<p>Пряк участник</p> <p></p> <p></p> <p></p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>	<p>Бенефициент</p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>
<p>Специфични силни страни</p>	<p>Един технологичен фестивал може да включва голяма и разнообразна група от заинтересовани граждани (около 1000 посетители) по дадена тема, за да предостави цялостен преглед, с множество аспекти за обмен на знания по темата, когато темата се докосва по един или друг начин до ежедневието на</p>			

	посетителите. По време на събитието могат лесно да бъдат очертани и представени различни гледни точки; като различни лица вече са се занимавали с темата (политици, експерти, производители, потребители, заинтересовани страни, творци). Дава се повече видимост и положителен имидж на организацията зад фестивала.				
<i>Специфични слаби страни</i>	Технологичният фестивал е по-малко полезен в следните случаи: <ul style="list-style-type: none"> ✓ ако крайната цел е да се повлияе на вземането на решения, ✓ ако крайната цел е да се задълбочи дискусиата, ✓ ако бюджетът е твърде ограничен, ✓ ако броят на сътрудниците е ограничен, ✓ ако мястото не е подходящо за мащабна програма, ✓ ако темата е едноизмерна, предназначена за ограничен брой граждани, или е недостатъчно противоречива, Фестивалът на технологиите предполага значителни организационни и финансови разходи				
<i>Времева рамка на прилагане на инструментите и техниката</i>	Организирането на фестивал е много сложен и времеемък процес. Времето за подготовка зависи от много фактори, включително опит, компетентност, спорен характер на въпроса, продължителност на проекта, размер на фестивала и т.н. За предпочитане е организацията да започне една година преди фестивала.				
<i>Необходими умения за правилно прилагане на инструмента/техниката</i>	Умения	Не се изискват	Основно ниво	Средно ниво	Високо ниво
	Аналитични умения			x	
	Фасилитаторски умения			x	
	Организационни умения				x
	Умения за управление на проекти			x	
	Други умения				

МЕТОД WALKING MEETING (ПЕШЕХОДНА СРЕЦА)

<i>Описание на инструмента/техниката</i>	„Пешеходна среща“ или пътуваща среща е събиране, което се провежда с участници, участващи в разходка. Скорошни изследвания установяват, че актът на ходене води до увеличаване на креативното мислене. Доказателствата сочат, че ходещите срещи водят до по-честен обмен със служителите и са по-продуктивни от традиционните срещи. По-специално, кварталните разходки или екскурзии се използват най-вече в градската област, и позволяват на експертите да опознаят и оценят гледни точки от територия, която те не познават и трудно могат да разберат, а на жителите да се докоснат до уменията и данните, които притежават експертите. Включва една или повече разходки или посещения, по време на които малки групи жители (10-30), водени от експертите в интересувашата ги област, придружават разходката с истории, въпроси и споделяне на наблюдения и възприятия по отношение на обсъжданата тема; всички хора, срещнати по пътя, също са поканени да предоставят информация и принос и/или да се присъединят към групата. В края на разходката обикновено групата участници се събира в стая за съвместно изработване на заключени, свързани с осъщественото преживяване.
<i>Цел на прилагане на инструмента/техниката</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Изготвяне на проект на действие (политика, програма или проект) <input checked="" type="checkbox"/> Определяне и усъвършенстване на действието (политика, програма или проект) <input checked="" type="checkbox"/> Изпълнение на действието (политика, програма или проект)
<i>Резултати и продукти от прилагане на инструмента/техниката</i>	Пешеходната среща е просто среща, която се провежда по време на разходка, вместо в офис, заседателна зала или кафене.
<i>Ниво на ангажираност на</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Информиране <input checked="" type="checkbox"/> Консултиране <input type="checkbox"/> Включване

заинтересованите страни/обществеността	<input type="checkbox"/> Сътрудничество <input type="checkbox"/> Овластяване				
Ангажирани заинтересовани страни в процеса на прилагане на инструмент/техника	Вид заинтересована страна	Организатор	Пряк участник	Бенефициент	
	Публични институции	x		x	
	Неправителствени организации	x		x	
	Търговски сдружения		x		
	Предприятия и/или техни представителства		x		
	Други представители на общността (включително неформална или неопределена група)	x		x	
	Конкретна целева група от общността		x		
	Граждани Научна общност (университет, изследователски институт)		x		
Специфични силни страни	<ul style="list-style-type: none"> Увеличаване на креативността. Изследванията показват, че пешеходните срещи повишават креативността с 81-100%, по-специално „различното мислене“, което е вид мислене, което позволява на човек да се освободи от света, в който работи в момента, и да мисли свободно и открито. Ако често се чувствате блокирани, опитвайки се да разрешите проблем, може бързо да намерите решение, като промените обстановката. Повишена производителност. Отдалечаването от бюрото ви минимизира смущенията, които възникват в офиса, със 100%. Разходките сред природата могат да помогнат за намаляване на умствената умора и да възстановят уменията за внимание и фокусиране. Подобрено здраве и благосъстояние. Като позволявате на ума си да мисли по нови и вълнуващи начини, можете също така да подобрите цялостното си състояние. Упражнението може да подобри психичното здраве, особено депресията, стреса и тревожността. Ходенето също има ползи за физическото здраве, загуба на тегло и диабет. 				
Специфични слаби страни	<ul style="list-style-type: none"> Зависимост от метеорологични условия. Липса на лично пространство. Правни проблеми: на някои места се изисква разрешение за организиране на срещи на открито. Тъй като не поддържа конвергентно мислене или фокусирана дейност, „Пешеходната среща“ не е подходящо за всички срещи. 				
Времева рамка на прилагане на инструментите и техниката	От 10 минути до 1-2 часа				
Необходими умения за правилно прилагане на инструмента/техниката	Умения	Не се изискват	Основно ниво	Средно ниво	Високо ниво
	Аналитични умения				x
	Фасилитаторски умения			x	
	Организационни умения		x		
	Умения за управление на проекти		x		
Други умения					

СВЕТОВНО КАФЕНЕ

<p><i>Описание на инструмента/ техниката</i></p>	<p>Световното кафене е прост и ефективен метод, базиран на реализирането на среща в неформална среда, насочена към обсъждане на проблеми и въпроси, които засягат живота на организация или общност, креативно мобилизиране на мисли и ресурси, и споделяне на идеи и знания за генериране на промяна. Световното кафене се основава на нормативното предположение, че хората вече имат в себе си мъдростта и креативността да се изправят дори и пред най-трудните предизвикателства. Форматът на Световното кафене може да бъде модифициран, за да отговори на голямо разнообразие от нужди, които са свързани с контекста, целите, мястото, където се провежда, и други обстоятелства, считани за важни. Основният модел обаче е структуриран в следните основни компоненти:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Обстановката трябва да създава среда, която най-често се моделира като кафене (включително кръгли маси с 4 или 5 стола). ✓ Домакинът трябва да започне с добре дошли и въведение в процеса и „Етикета на кафенето“. ✓ Процесът на Световното кафене започва с първия от три или повече двадесетминутни кръга на разговор за малка група, насядала около маса. След първия кръг всеки член на малките групи се премества на друга маса. Един човек остава на масата и е домакин на масата за следващия кръг, и накратко разказва какво се е случило в предишния разговор. ✓ Всеки кръг от Световното кафене е предшестван от въпрос, предназначен за конкретния контекст и желаната цел на сесията. ✓ След малките групи, участниците са поканени да споделят резултатите от своите разговори с останалата част от цялата група. Тези резултати се отразяват визуално по различни начини, най-често с помощта на графични устройства в предната част на стаята. <p>Накратко, Световното кафене следва седем основни принципа на дизайн: (1) Задаване на контекст; (2) Създаване на гостоприемно пространство; (3) Разглеждане на въпроси, които имат значение; (4) Насърчаване на приноса на всеки; (5) Свързване на различни гледни точки; (6) Съвместно опознаване на модели и прозрения; и (7) Събиране и споделяне на колективни открития.</p>																
<p><i>Цел на прилагане на инструмента/ техниката</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Изготвяне на проект на действие (политика, програма или проект) <input checked="" type="checkbox"/> Определяне и усъвършенстване на действието (политика, програма или проект) <input checked="" type="checkbox"/> Изпълнение на действието (политика, програма или проект)</p>																
<p><i>Резултати и продукти от прилагане на инструмента/ техниката</i></p>	<p>Основният резултат е графично записване, което включва улавяне на идеи и изрази с думи, изображения и цвят. Тази документация е създадена от участниците в Световното кафене. Позволява колективната работа на групата да бъде споделяна с други, като рамка и ръководство. По-нататъшният анализ е основата за писмено и визуално документиране на резултатите от методите и препоръките. Личното представяне на тези резултати, предоставя платформа за дискусия на техните практически последствия и прилагане.</p> <p>Световните кафенета могат да създадат резултати за генериране на нови идеи, да дадат възможност за съвместно вземане на решения по ключови стратегически въпроси, да открият нови начини за сътрудничество, да обмислят последиците от сложен проблем и да идентифицират конкретни стъпки за по-нататъшно проучване и прилагане.</p>																
<p><i>Ниво на ангажираност на заинтересованите страни/ обществеността</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Информиране <input checked="" type="checkbox"/> Консултиране <input checked="" type="checkbox"/> Включване <input checked="" type="checkbox"/> Сътрудничество <input type="checkbox"/> Овластяване</p>																
<p><i>Ангажирани заинтересовани страни в процеса на прилагане на инструмент/ техника</i></p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th><i>Вид заинтересована страна</i></th> <th><i>Организатор</i></th> <th><i>Пряк участник</i></th> <th><i>Бенефициент</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Публични институции</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Неправителствени организации</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Търговски сдружения</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>	<i>Вид заинтересована страна</i>	<i>Организатор</i>	<i>Пряк участник</i>	<i>Бенефициент</i>	<i>Публични институции</i>	x	x	x	<i>Неправителствени организации</i>	x	x	x	<i>Търговски сдружения</i>	x	x	x
<i>Вид заинтересована страна</i>	<i>Организатор</i>	<i>Пряк участник</i>	<i>Бенефициент</i>														
<i>Публични институции</i>	x	x	x														
<i>Неправителствени организации</i>	x	x	x														
<i>Търговски сдружения</i>	x	x	x														

	<i>Предприятия и/или техни представителства</i>	x	x	x
	<i>Други представители на общността (включително неформална или неопределена група)</i>	x	x	x
	<i>Конкретна целева група от общността</i>		x	x
	<i>Граждани</i>		x	x
	<i>Публични институции</i>	x	x	x
<i>Специфични силни страни</i>	Световното кафене е метод за съвместно учене и развитие на знанието. Стимулира разговор по въпроси, които са от значение за участниците, особено в големи групи.			
<i>Специфични слаби страни</i>	В зависимост от гъвкавостта и бъдещата перспектива на метода, не е възможно да се планират никакви резултати или дневен ред.			
<i>Времева рамка на прилагане на инструменти те и техниката</i>	Организация: 1 – 4 месеца преди работилницата; Анализ на данните: 2-4 седмици; Обратна връзка/информация за резултатите: 1-2 седмици; Подготовка на материалите: 1-2 седмици.			
<i>Необходими умения за правилно прилагане на инструмента/ техниката</i>	Умения	Не се изискват	Основ но ниво	Средно ниво
	<i>Аналитични умения</i>		x	
	<i>Фасилитаторски умения</i>			x
	<i>Организационни умения</i>			x
	<i>Умения за управление на проекти</i>		x	
	<i>Други умения</i>			

МЕТОД 21ST CENTURY TOWN MEETING

<i>Описание на инструмента/ техниката</i>	<p>Този метод използва технология за преодоляване на общия компромис между качеството на дискусиата и размера на групата. Участниците се разделят на групи от 10-12 души, като водят дискусии в малки групи. Всеки фасилитатор използва свързан в мрежа компютър, за да събира идеите и вота на масата, на момента. Тази информация се изпраща до централна точка, където екип обобщава коментарите от всички маси в теми, които могат да бъдат представени обратно в стаята за коментар или гласуване. Всеки участник има и клавиатура, която му позволява да гласува индивидуално по теми или въпроси. Резултатите от тези гласувания се представят в реално време на големи екрани за незабавна обратна връзка от участниците. Компютрите и подложките за гласуване генерират обеми полезни демографски-сортирани данни. Тази информация често бързо се редактира в доклад, който се отпечатва и се дава на участниците, лицата, вземащи решения, и журналистите в края на събитието.</p> <p>Целият процес може да се проведе в една стая, или групите могат да се съберат на много места в страната, или по света. Често участниците са избрани така, че да бъдат демографски представителни за цялото население. Обменът между диалозите в малък и голям мащаб е силен, тъй като позволява на участниците да обсъждат проблемите в малка управляема среда, като същевременно поддържа легитимността на процес, включващ голям брой хора. Непосредствеността на гласуването създава и прозрачност по време на срещата</p> <p>Тези срещи са особено полезни за ангажиране на гражданите в планирането, разпределението на ресурсите и формулирането на политики.</p> <p>Обзор на процеса 21st Century Town Meeting следва процес от четири стъпки, подобен на други</p>
---	---

	<p>обществени консултации или форуми за съвещателни политики.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Набиране & Подготовка</i> <input type="checkbox"/> <i>Информация & обучение</i> <input type="checkbox"/> <i>Заседание на Обществен съвет (Обсъждане и Гласуване)</i> <input type="checkbox"/> <i>Докладване</i> <p><i>Фаза I: Набиране & Подготовка</i> В някои случаи, Обществения съвет е отворен за обществеността, докато в други участниците се избират на случаен принцип, като се използва стратифицирана извадка, за да се гарантира, че демографските данни са представителни за населението. Последното може да се използва, когато популацията съдържа „труднодостъпни“ групи или индивиди.</p> <p><i>Фаза II: Информация & обучение</i> След това участниците получават информационни материали по пощата, или по електронен път, преди деня на дискусия, за да се запознаят с темата. Материалите са разработени, така че да бъдат балансираны и безпартийни.</p> <p><i>Фаза III: Заседание на Обществения съвет (Обсъждане и Гласуване)</i> Ядрото на процедурата е обществения съвет: краткосрочна среща, в която участниците могат да получат информация за сложни въпроси и теми, да развият свои собствени възгледи по тези въпроси и да вземат колективни решения, по съвещателен начин. Всички участници се събират в определено време, лично, на едно или повече места. Срещите, които се провеждат на няколко места, предават междинните и крайните резултати от другите събития по интернет, или директно чрез сателитно предаване.</p> <p><i>Фаза IV: Докладване</i> Преди края на срещата организаторите създават доклад, който съдържа резултати и препоръки, които те разпространяват до участниците, лицата, вземащи решения, и медиите.</p>																												
<i>Цел на прилагане на инструмента/ техниката</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Изготвяне на проект на действие (политика, програма или проект) <input checked="" type="checkbox"/> Определяне и усъвършенстване на действието (политика, програма или проект) <input type="checkbox"/> Изпълнение на действието (политика, програма или проект)																												
<i>Резултати и продукти от прилагане на инструмента/ техниката</i>	<p>Методът е замислен в опит да се „актуализира“ форматът на обществен съвет в Нова Англия, за дигиталната ера, чрез интегриране на използването на системи за реакция на публиката, и подобни свързващи технологии.</p> <p>Въпреки че методът не е институционализиран, и следователно не носи същата законодателна власт, като официалните обществени съвети в Нова Англия, или други местни форуми, той е предоставил адаптивен процес, организиран и изпълнен от обучени фасилитатори. Методът обещава да осигури някои или всички от следните: Разнообразно представителство; Информирано участие; Улеснено обсъждане; Ясни приоритети; Връзка към действие</p>																												
<i>Ниво на ангажираност на заинтересованите страни/ обществеността</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Информирание <input checked="" type="checkbox"/> Консултиране <input type="checkbox"/> Включване <input type="checkbox"/> Сътрудничество <input type="checkbox"/> Овластяване																												
<i>Ангажирани заинтересовани страни в процеса на прилагане на инструмент/ техника</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th><i>Вид заинтересована страна</i></th> <th><i>Организатор</i></th> <th><i>Пряк участник</i></th> <th><i>Бенефициент</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Публични институции</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Неправителствени организации</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Търговски сдружения</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Предприятия и/или техни представители</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Други представители на общността (включително неформална или неопределена група)</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td><i>Конкретна целева група от общността</i></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>	<i>Вид заинтересована страна</i>	<i>Организатор</i>	<i>Пряк участник</i>	<i>Бенефициент</i>	<i>Публични институции</i>	x			<i>Неправителствени организации</i>	x	x	x	<i>Търговски сдружения</i>	x	x	x	<i>Предприятия и/или техни представители</i>	x	x	x	<i>Други представители на общността (включително неформална или неопределена група)</i>	x	x	x	<i>Конкретна целева група от общността</i>	x	x	x
<i>Вид заинтересована страна</i>	<i>Организатор</i>	<i>Пряк участник</i>	<i>Бенефициент</i>																										
<i>Публични институции</i>	x																												
<i>Неправителствени организации</i>	x	x	x																										
<i>Търговски сдружения</i>	x	x	x																										
<i>Предприятия и/или техни представители</i>	x	x	x																										
<i>Други представители на общността (включително неформална или неопределена група)</i>	x	x	x																										
<i>Конкретна целева група от общността</i>	x	x	x																										

	<i>Граждани</i>	x	x	x	
	<i>Публични институции</i>	x	x	x	
<i>Специфични силни страни</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Комбинира голям брой участници в разглежданата дискусия ▪ Събира ясна и незабавна информация за това, какво мислят участниците по даден проблем. ▪ Непосредствеността и мащабът на събитието могат да заредят с енергия участниците 				
<i>Специфични слаби страни</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Високи разходи ▪ Може да повиши очакванията до нереалистични нива, ако не се управлява добре ▪ Зависимост от технологиите 				
<i>Времева рамка на прилагане на инструментите и техниката</i>	Мащабът на събитията и количеството генерирана информация, която трябва да бъде подредена и след това представена обратно в стаята, изисква много време и планиране на персонал. Силният профил на повечето 21st Century Town Meetings също означава, че има допълнителни задачи за работа с медиите, и лицата, вземащи решения. Самото събитие обикновено продължава 1 ден.				
<i>Необходими умения за правилно прилагане на инструмента/техниката</i>	Умения	Не се изискват	Основно ниво	Средно ниво	
	<i>Аналитични умения</i>		x		
	<i>Фасилитаторски умения</i>			x	
	<i>Организационни умения</i>				x
	<i>Умения за управление на проекти</i>	x			
	<i>Други умения</i>				

