



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
**Dipartimento della  
Funzione Pubblica**

ESPERI@  
ALTA FORMAZIONE SPECIALISTICA  
E-LEARNING



# La progettazione partecipativa nel PCM

**Formez** PA

Questo materiale didattico rientra nell'ambito dei Percorsi e-Learning di alta formazione specialistica del Progetto Esperi@ - Rafforzamento della capacità istituzionale ed amministrativa delle Regioni e degli Enti Locali del Mezzogiorno mediante il reclutamento di nuove figure professionali - Linea 7 Alta Formazione.

Finanziamento: Programmazione 2007 – 2013

Questo materiale è distribuito con Licenza [Creative Commons Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



*Autori:* Federico Bussi, Mariarosaria Russo

*Creatore:* Formez PA

*Diritti:* Dipartimento della Funzione Pubblica

*Data:* Novembre 2017

# La progettazione partecipativa nel PCM

## L'importanza della progettazione partecipativa nel PCM

Il Project Cycle Management (PCM) è stato ideato e sviluppato nel settore della cooperazione allo sviluppo a livello internazionale, al fine di favorire la ownership dei progetti di sviluppo da parte dei beneficiari finali e degli altri attori-chiave del contesto locale o a livello settoriale.

La comunità professionale di coloro i quali si occupano, ai vari livelli, di cooperazione allo sviluppo ha a lungo dibattuto sulle cause che spesso provocano il fallimento dei progetti di cooperazione: uno dei vari motivi individuati riguarda il fatto che la pratica della progettazione è spesso affidata a un "progettista" che idea e scrive il progetto senza coinvolgere i beneficiari e gli altri portatori di interesse. Il rischio è che così i progetti siano poco pertinenti, e cioè poco attenti ai veri bisogni, e poco sostenibili, nel senso che gli attori locali, se non coinvolti, difficilmente favoriscono un impatto significativo e duraturo dei risultati progettuali.

## I principi dell'approccio partecipativo secondo il PCM

L'approccio partecipativo si basa sul coinvolgimento delle persone come soggetti e non come oggetti.

I progetti "autoreferenziali" non rispettano tale principio, basandosi, invece, sull'assunto che coloro che necessitano di aiuto siano incapaci di fornire contributi e idee al progetto. In tal modo, i beneficiari sono spesso considerati presenze passive, semplici fruitori di servizi realizzati dal progetto.

È fondamentale, inoltre, assicurare l'influenza sulle decisioni e non limitarsi al mero coinvolgimento nelle stesse. I progetti "autoreferenziali", per loro natura, non fanno partecipare i beneficiari alle decisioni assunte dal progetto. In tal modo, i beneficiari vedono il progetto come un corpo estraneo, che non rispecchia la loro volontà e non è conseguenza di decisioni da loro assunte proprio in qualità di primi interessati allo sviluppo del progetto e ai suoi esiti.

## Svantaggi dei progetti "autoreferenziali"

I progetti "autoreferenziali", poiché si basano sulla presunzione di conoscere tutto o molto a proposito di una determinata situazione, non aderiscono al principio del rispetto delle conoscenze e delle esigenze se non addirittura della cultura delle persone che vivono in un

determinato luogo. La conseguenza, gravissima, è la previsione di soluzioni e azioni che confliggono con la cultura locale e sono considerate controproducenti e, quindi, osteggiate.

L'approccio partecipativo, infine, è un processo di apprendimento più che un evento: un'attitudine più che un insieme di capacità tecniche.

## **Gli strumenti della partecipazione nel PCM**

Secondo il PCM, è possibile favorire la partecipazione dei portatori di interesse nella vita dei progetti mediante incontri partecipativi strutturati che prevedano la presenza di un moderatore o facilitatore professionista il quale, non essendo né un esperto della materia né un portatore di interessi, aiuta grazie anche alla sua neutralità il gruppo degli attori-chiave a prendere, in forma chiara e in tempi ragionevoli, le necessarie decisioni in merito al progetto di cui si sta trattando.

Il facilitatore assicura fundamentalmente che ogni attore abbia uguale peso nella presa di decisioni; inoltre migliora la comunicazione e favorisce un clima di collaborazione tra gli attori-chiave o partner del progetto.

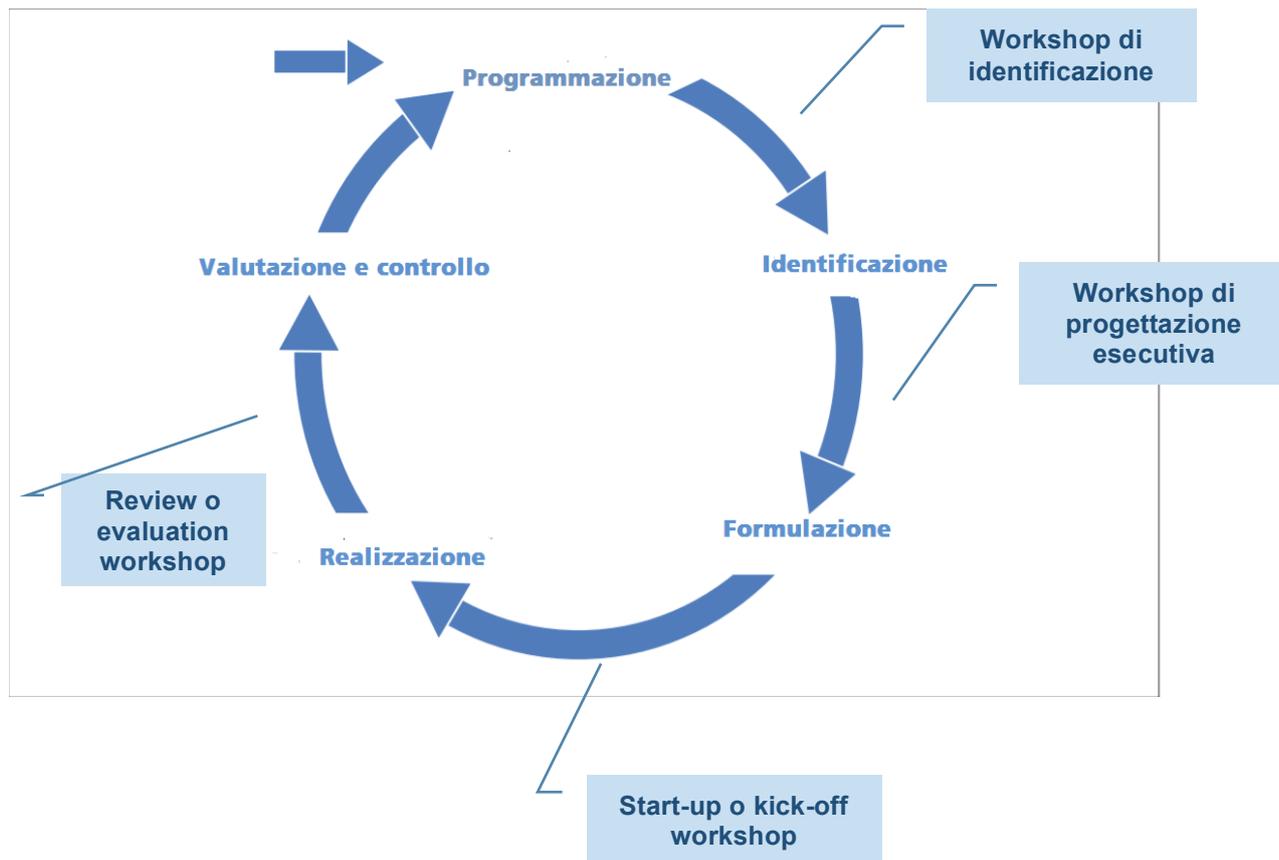
## **La partecipazione nella fase di progettazione strategica (Identificazione)**

Il PCM prevede la realizzazione di eventi partecipativi lungo tutto il ciclo di vita di un progetto (Fig. 1). Tuttavia, l'evento partecipativo più importante in un progetto è nella fase di progettazione strategica (Identificazione), quando per la prima volta e in modo paritario il gruppo di attori-chiave dà vita all'idea progettuale.

La metodologia di progettazione strategica proposta dal PCM è nota come Approccio del Quadro Logico (AQL).

Nel workshop partecipativo di progettazione strategica con l'AQL, *identification workshop*, il gruppo di attori e decisori è portato dal facilitatore ad analizzare i problemi riguardanti la situazione di partenza e, in base a questa analisi, a definire una strategia progettuale tramite la redazione della matrice del Quadro Logico.

Fig. 1 I principali eventi partecipativi nel ciclo di vita di un progetto



## La partecipazione nelle altre fasi del PCM

È opportuno favorire la partecipazione dei portatori di interesse anche nelle fasi successive a quella di progettazione strategica, e in particolare nei seguenti momenti cruciali:

- all'inizio della fase di progettazione esecutiva (Formulazione), attraverso il *formulation workshop*: in quei programmi che prevedono un processo di selezione a due fasi, l'approvazione della proposta di massima determina la necessità di condividere in modo trasparente tra i soggetti partner del progetto il successivo lavoro di progettazione esecutiva;
- all'inizio della fase di Realizzazione: molto spesso avviene che i soggetti promotori e gli attori-chiave di un progetto non abbiano avuto modo, prima della scadenza di un bando o avviso pubblico, di incontrarsi e definire in modo approfondito le scelte progettuali; ancora, può avvenire che il progetto sia finanziato ma una serie di vincoli e ostacoli ne impedisca la partenza: in questi e altri casi sarà opportuno organizzare un workshop partecipativo, *start-up o kick-off workshop*, in cui i sostenitori del progetto possano confrontarsi in modo approfondito sulle scelte progettuali e instaurare un clima costruttivo in vista della imminente fase di realizzazione;

- durante o verso la fine della fase di Realizzazione: questo tipo di incontri, *review* o *evaluation workshop*, è finalizzato a riflettere in modo partecipativo sui punti di forza e di debolezza dell'azione progettuale e a trarre spunti e lezioni da quanto intrapreso in una dimensione di apprendimento collaborativo; questo momento di riflessione collettiva sul progetto costituisce elemento importante per la valutazione in itinere e finale del progetto stesso.

È opportuno predisporre momenti di coinvolgimento dei beneficiari e degli attori-chiave, anche a livello di programmazione, sebbene il livello di complessità dei programmi e la numerosità degli attori a volte presupponga modalità partecipative di tipo mediato e articolate nel tempo.

La partecipazione dei beneficiari finali e degli attori-chiave ai progetti, in particolare nella fase di Identificazione e Formulazione del progetto, è una modalità di lavoro richiesta o premiata nella grande maggioranza dei programmi di sviluppo promossi dalla Commissione europea.