



D4.3

Translated Toolkit on Participatory Governance

30/09/2025



Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

Document History

Project Acronym	AQUATIK-EU
Project Number	101192844
Project Title	AQUATIK-EU
Project Coordination	ALDA
Project Duration	24 Months
Deliverable Title	D4.3 - Translated Toolkit on Participatory Governance
Type of Deliverable	R – Document, Report
Dissemination Level	PU - Public https://www.alda-europe.eu/aquatik/
Status	In Progress
Version	1.0
Work Package	WP4 - Cascade local training for LAs and CSOs on participatory governance
Lead Beneficiary	ALDA
Author(s)	Alice Lazzarin (ALDA), Alice Fantin (ALDA)
Reviewer(s)	Valeria Fantini (ALDA), Rita Biconne (ALDA)
Due Date of Delivery	30/09/2025
Actual Submission Date	2/10/2025

TABLE OF CONTENTS

<i>ITALIAN TRANSLATION</i>	<i>4</i>
<i>SPANISH TRANSLATION</i>	<i>22</i>
<i>BOSNIAN TRANSLATION</i>	<i>41</i>
<i>PORTUGUESE TRANSLATION</i>	<i>60</i>

ITALIAN TRANSLATION

Indice

1. Introduzione	4
2. Definire la struttura di riferimento per il coinvolgimento dei cittadini	4
2.1 I 4 livelli di partecipazione	5
2.2 I 9 principi della partecipazione democratica	6
3. Panoramica della formazione	8
4. Metodologie partecipative	9
4.1 La matrice di analisi degli Stakeholders	9
4.2 Il World Café	13
4.3 Open Space Technology	16
5. Riferimenti	20

1. Introduzione

Questo documento è stato sviluppato per descrivere il Training of Trainers sulla **Governance Partecipativa** realizzato nell'ambito del **Progetto AQUATIK-EU**.

Ha l'obiettivo di supportare gli attori locali nel coinvolgere efficacemente cittadini e stakeholder, fornendo informazioni utili e raccomandazioni per replicare con successo la formazione nelle comunità locali e migliorare la dimensione partecipativa nei processi decisionali.

Il coinvolgimento dei cittadini gioca un ruolo cruciale nella progettazione di risposte inclusive, sostenibili e basate sulla comunità per la preservazione del patrimonio acquatico. La formazione ha affrontato tre aree principali:

- Comprendere il coinvolgimento dei cittadini nella governance locale;
- Esplorare tecniche che sostengono il dialogo e la deliberazione;
- Pianificare processi di coinvolgimento e identificare le condizioni abilitanti.

Queste linee guida riassumono i punti chiave della formazione e presentano quadri utili e metodi partecipativi che possono essere applicati dai rappresentanti dei partner.

La partecipazione dei rappresentanti assicura che i partner ricevano un'adeguata formazione per implementare con successo le attività successive del progetto in termini di metodi di governance partecipativa. Inoltre, questo produce un meccanismo a cascata di formazione, per cui i partner vengono formati a diventare formatori a loro volta, ampliando l'impatto della capacity building e diffondendolo oltre il partenariato.

2. Definire la struttura di riferimento per il coinvolgimento dei cittadini

Prima di entrare nelle tecniche specifiche esplorate durante la formazione, è importante rivedere brevemente le basi concettuali del coinvolgimento dei cittadini nei processi democratici.

Quando parliamo di democrazia, molti pensano subito alla democrazia rappresentativa, in cui i cittadini eleggono i decisori che agiscono per loro conto. Tuttavia, questo modello da solo spesso limita i cittadini al ruolo di elettori, con scarso coinvolgimento nel processo decisionale effettivo.

Al contrario, la democrazia partecipativa mira ad aprire spazi affinché i cittadini possano prendere parte direttamente alla definizione delle politiche e delle decisioni che riguardano le loro comunità. Essa incoraggia la condivisione delle responsabilità, rafforza la fiducia nelle istituzioni e porta a risultati più inclusivi ed efficaci.

Per comprendere meglio la gamma e la profondità del coinvolgimento dei cittadini, durante la formazione sono stati presentati i **quattro livelli di partecipazione**, come definiti dal *Codice di Buona Pratica per la Partecipazione Civile* del Consiglio d'Europa:

- **Informazione:** i cittadini ricevono informazioni bilanciate e accessibili.
- **Consultazione:** i cittadini vengono interpellati, ma il processo decisionale resta nelle mani delle autorità.
- **Dialogo:** cittadini e autorità pubbliche si confrontano in uno scambio reciproco e di apprendimento condiviso.
- **Partenariato:** i cittadini co-progettano e co-decidono attivamente sulle politiche e sui servizi pubblici.

Questi livelli non sono gerarchici, ma riflettono gradi crescenti di condivisione del potere e della responsabilità. Vediamoli più in dettaglio.

2.1 I 4 livelli di partecipazione

I principali livelli di partecipazione, intesi in questo caso come interazione tra cittadini e autorità locali (ad esempio i comuni), sono i seguenti:

1. Informazione – tutto parte da qui

L'informazione è fondamentale per garantire l'accesso alla partecipazione: dove possono i cittadini ottenere maggiori dettagli sui servizi offerti dal comune? Come possono presentare una richiesta? Come fanno a sapere quando sono organizzati i consigli comunali, nel caso volessero partecipare e conoscere gli argomenti discussi? Un'informazione chiara, trasparente e accessibile è la base per una partecipazione solida.

2. Consultazione – se vuoi sapere, chiedi

La consultazione permette alle autorità locali di approfondire la comprensione di questioni specifiche raccogliendo informazioni dai cittadini e ascoltando le loro risposte a una domanda mirata. Tuttavia, il processo decisionale rimane nelle mani delle autorità locali: le domande vengono poste, ma le risposte non determinano necessariamente la decisione finale.

È comunque molto importante fornire un riscontro su come i risultati della consultazione saranno utilizzati. La consultazione può assumere la forma di organi

consultivi permanenti (ad esempio, i consigli giovanili) oppure di incontri o sondaggi occasionali.

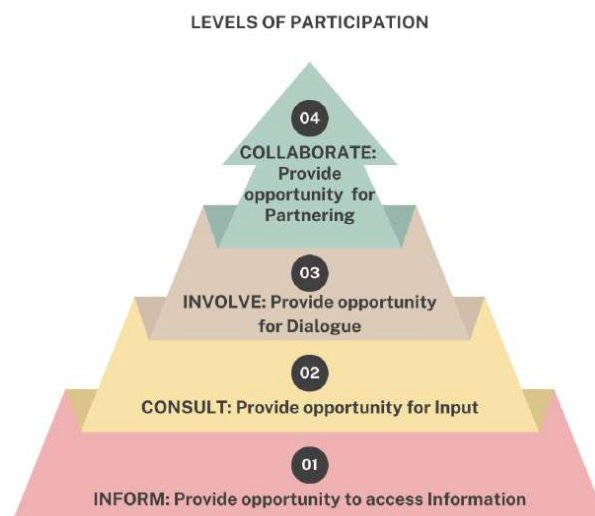
3. Coinvolgimento (o Dialogo) – una relazione a lungo termine

Il coinvolgimento, o dialogo, si sviluppa in un arco di tempo più lungo, in cui attori diversi (come il comune e un gruppo di cittadini o un'associazione) si confrontano e/o collaborano su una questione. In questo modo aumentano le possibilità di costruire una comprensione condivisa e di raggiungere decisioni comuni.

4. Collaborazione (o Partenariato) – lo facciamo insieme

Attraverso la collaborazione o il partenariato, attori come comuni e ONG possono condividere la responsabilità nella gestione, ad esempio, di un servizio a livello locale o di un progetto a lungo termine.

Andando oltre la sola fase decisionale, questo livello riguarda soprattutto l'agire insieme.



2.2 I 9 principi della partecipazione democratica

Accanto a questi livelli, nove principi fondamentali guidano i processi di partecipazione democratica e inclusiva, come indicato nel *Codice di Buone Pratiche per la Partecipazione Civile nei Processi Decisionali*, redatto dal Consiglio d'Europa. Questi principi aiutano a garantire che il coinvolgimento non sia solo significativo e incisivo, ma anche adattato alle condizioni reali e ai bisogni delle comunità locali.

1. Trasparenza

È necessario fornire informazioni chiare e tempestive sullo scopo della partecipazione, sul modo in cui verrà utilizzata e su chi è responsabile delle decisioni finali.

2. Fiducia

Costruire una fiducia reciproca tra cittadini e istituzioni è essenziale. La fiducia cresce attraverso una comunicazione aperta, la capacità di risposta e un impegno costante nel tempo verso il coinvolgimento.

3. Responsabilità

Le autorità pubbliche devono spiegare come i contributi dei cittadini hanno influenzato le decisioni. Allo stesso tempo, i cittadini devono comprendere i limiti e le responsabilità di tutti gli attori coinvolti.

4. Inclusione e uguaglianza

Tutte le persone devono avere pari opportunità di partecipare, indipendentemente da genere, età, origine o abilità. Particolare attenzione deve essere riservata ai gruppi emarginati o sottorappresentati.

5. Accessibilità

I processi partecipativi devono essere facilmente accessibili (fisicamente, digitalmente e linguisticamente), rimuovendo le barriere che impediscono un pieno coinvolgimento.

6. Rispetto della diversità

Punti di vista, esperienze e conoscenze differenti devono essere riconosciuti e valorizzati. La diversità arricchisce il dialogo e conduce a risultati migliori.

7. Deliberazione

La partecipazione deve consentire un dialogo e una riflessione significativi, non solo una raccolta di opinioni. Questo favorisce la costruzione di comprensioni condivise e di consenso.

8. Responsabilizzazione

I cittadini devono avere capacità, fiducia e risorse per partecipare in modo efficace. Ciò include conoscenze, competenze e meccanismi di supporto.

9. Sostenibilità

La partecipazione non deve essere un evento isolato, ma parte di una cultura democratica continua e di lungo termine, radicata nella governance.

3. Panoramica della formazione

Le metodologie presentate in questi moduli sono tre metodologie partecipative che possono aiutare un gruppo a rispondere a domande complesse e/o a raccogliere feedback e conoscenze. Queste metodologie sono state scelte perché particolarmente adatte al contesto in cui opera il progetto **AQUATIK-EU**.

Per ciascuna, verranno spiegati i principi teorici e il loro funzionamento, seguiti da esempi ed esercizi per comprenderne appieno la corretta facilitazione.

Vale la pena sottolineare che la facilitazione di queste tecniche **non richiede competenze tematiche specifiche** sul patrimonio idrico: le conoscenze emergono dai partecipanti stessi, attraverso gli aspetti messi in evidenza da ogni metodologia. Nell'esperienza di ALDA, queste metodologie possono essere utilizzate con gruppi di cittadini (ad esempio, di un quartiere specifico), all'interno delle autorità locali oppure con gruppi di esperti, al fine di approfondire le questioni e immaginare soluzioni più efficaci.

1. Analisi degli Stakeholder (Stakeholders analysis framework)

Questa metodologia è utilizzata per analizzare i diversi stakeholder coinvolti in una questione. Quali sono i loro bisogni specifici? Quali azioni possono essere previste per rispondere a questi bisogni? Ancora più importante, poiché si tratta di una matrice, essa consente di considerare i diversi stakeholder nel loro insieme e di osservare le connessioni e le tensioni tra di loro. I partecipanti possono essere invitati a scegliere una specifica questione su cui stanno lavorando al fine di identificare gli stakeholder coinvolti e compilare la matrice.

2. World Café

La metodologia del World Café è utilizzata per raccogliere informazioni, intuizioni e feedback attorno a un insieme specifico di domande o temi. I partecipanti vengono divisi in sottogruppi e hanno la possibilità di contribuire, per un tempo limitato, a tutti i temi. Alcuni esempi di domande che possono essere utilizzate nel campo della preservazione del patrimonio idrico:

Esempi di domande:

- **Tavolo 1 – Valore e Identità**

Quale ruolo gioca il patrimonio idrico nell'identità della vostra comunità o regione?

Come possono i cittadini riconnettersi con un patrimonio acquatico trascurato?

- **Tavolo 2 – Sfide e Problemi**

Quali sono le principali sfide che i siti del patrimonio idrico affrontano nella vostra area (ad es. spopolamento, inquinamento, cambiamenti climatici)?

Come influisce l'urbanizzazione sugli ecosistemi idrici interni o remoti nella vostra esperienza?

- **Tavolo 3 – Partecipazione e Governance**

Come possono le comunità locali essere maggiormente coinvolte nelle decisioni sulla gestione e la protezione del patrimonio idrico?

Quali metodi partecipativi (dialogo, consultazione, co-decisione) potrebbero funzionare meglio per rafforzare consapevolezza e azione?

- **Tavolo 4 – Visione futura**

Come immaginate l'uso sostenibile e la protezione del patrimonio idrico tra 10 anni?

Quali partenariati (tra cittadini, autorità locali, ONG, scuole, ecc.) potrebbero aiutare a raggiungere questa visione?

- **Tavolo 5 – Educazione e sensibilizzazione**

Quali attività creative o culturali potrebbero aumentare la consapevolezza sul patrimonio acquatico locale (festival, arte, narrazione, citizen science)?

Come si possono motivare i giovani a impegnarsi nella protezione e rivitalizzazione del patrimonio idrico?

3. Open Space Technology

Questa metodologia è particolarmente adatta ad affrontare questioni che presentano conflitto, complessità, urgenza e diversità. Come suggerisce il nome, è “aperta” nei temi e nell’attuazione, poiché gran parte viene decisa sul momento dai partecipanti stessi. Può essere applicata ad eventi aperti ai cittadini per affrontare questioni complesse.

4. Metodologie partecipative

4.1 La matrice di analisi degli Stakeholders

Perché e quando usare questo metodo?

A volte, quando lavoriamo su questioni locali, pensiamo di sapere già chi siano gli stakeholder coinvolti e, peggio ancora, di sapere cosa vogliano. Questo strumento è utile per **mappare gli stakeholder** e individuare le informazioni mancanti, di cui abbiamo bisogno per rendere davvero efficace il nostro approccio alla risoluzione dei problemi. Inoltre, può aiutarci a identificare alleati inaspettati che potrebbero rivelarsi fondamentali nell'affrontare la questione.

La matrice consente di elencare i diversi stakeholder e descriverne alcuni elementi chiave, come:

- la loro relazione con la questione trattata,
- la loro capacità e motivazione a portare cambiamenti positivi (interesse/rilevanza),
- le possibili azioni che, dal loro punto di vista, migliorerebbero la situazione.

Può inoltre aiutare a mettere in evidenza bisogni potenzialmente in conflitto.

La matrice di analisi degli stakeholder **non è di per sé un metodo partecipativo**, ma analizzare gli attori coinvolti nel problema su cui vogliamo intervenire è un primo passo necessario per assicurarci di non escludere nessuno e di considerare tutti i soggetti rilevanti collegati al nostro caso.

Come funziona?

Una matrice di analisi degli stakeholder è essenzialmente una **tabella**, con una riga per ogni attore e una colonna per rispondere alle seguenti domande:

- **Nome dello stakeholder e caratteristiche di base:** chi sono? Quali sono le loro principali caratteristiche?
- **Interessi e modalità di coinvolgimento nel/i problema/i:** rispetto a un tema specifico, come viene impattato questo attore? Quali interessi ha in gioco?
- **Capacità e motivazione a produrre cambiamento:** perché questo attore dovrebbe voler risolvere il problema? Quali risorse o poteri ha per favorire una soluzione?
- **Azioni possibili per rispondere a bisogni e interessi:** cosa possiamo fare – come facilitatori, project manager, ecc. – per rispondere ai loro bisogni e interessi, e allo stesso tempo valorizzare il loro potenziale contributo alla risoluzione del problema?

Schema della matrice

Stakeholder e caratteristiche di base	Interessi e modalità di coinvolgimento nel/i problema/i	Capacità e motivazione a produrre cambiamento	Azioni possibili per rispondere a bisogni e interessi
<i>Da compilare</i>	<i>Da compilare</i>	<i>Da compilare</i>	<i>Da compilare</i>
...	...	...	...

Esempi

Tra il 2019 e il 2021, per due anni, ALDA ha co-gestito un processo partecipativo chiamato **Scintilla** a Viale Milano, a Vicenza (Italia), vicino al nostro ufficio italiano. Viale Milano è una strada molto trafficata nei pressi del centro città, caratterizzata da un'alta densità di traffico e da edifici principalmente commerciali e residenziali. L'area è nota per essere inquinata e piuttosto pericolosa, e i residenti si lamentano della sua scarsa vivibilità.

Il processo partecipativo mirava a coinvolgere tutti gli attori collegati alla zona per capire cosa si potesse fare per renderla "il posto dove stare".



Ad esempio, i commercianti hanno un ruolo importante nell'area: le loro attività mantengono vivo il quartiere con negozi e ristoranti. Tuttavia, soffrono della cattiva reputazione della strada, che scoraggia i clienti perché non è un luogo piacevole da percorrere a piedi. Allo stesso tempo, i commercianti hanno la capacità di unirsi e proporre iniziative comuni, e sono motivati a cambiare la situazione per aumentare il successo delle loro attività. Un'azione collettiva possibile potrebbe consistere nel rendere l'ambiente più gradevole e attrattivo per i passanti. Questo richiede interventi sia da parte dei commercianti sia del comune, che potrebbe pianificare una pista ciclabile, aiuole e altri elementi per abbellire la strada.

Stakeholder and basic features	Interests and how they are involved in the problem (or problems)	Ability and motivation to make change	Possible actions to be developed to meet needs and interests
The retailers	Their activities are in difficulty: customers are not attracted to the area due to the high traffic and an unfavourable environment for walking/stopping by and shopping	They can come together to propose joint initiatives to relaunch Are motivated to take action in order to reduce the degradation and to increase their business development	Make the landscape more pleasant, intervene with bike paths, flowerbeds, widening sidewalks
The bars and restaurants	After working hours the neighbourhood empties and the bars have no reason to stay open at night.	Bars are driven to revitalize the area in order to be able to work more and a more profitable way. In addition, a more active area is also safer	Organize cultural activities to revitalize the neighbourhood in the evening
The inhabitants of the neighbourhood	They often don't even know each other. The neighbourhood is not structured as a residential area, but is a junction of high-speed roads, dangerous and absolutely not favourable for walking, cycling, parking. In addition, at night the neighbourhood becomes prey to prostitutes and drug dealers. Although this does not directly threaten their safety, however, involves degradation and discomfort (dirt, toxic that enter the hallways of the apartment buildings, where children play, etc.)	They are motivated to revitalize the territory to promote mutual understanding and give an identity to the Quartiere In addition, they are very motivated to make interventions to make the neighbourhood more pleasant and less dangerous, even by providing their own skills (architects, urban planners). They can organize themselves to realize markets, or other activities of knowing one another.	Make the landscape more pleasant, but also safer and suitable for pedestrians, intervene with bike paths, flowerbeds, widening sidewalks. Intervening with activities of social revitalization and opportunity of knowing one another, such as openings, dinners or markets.

Esercizio

Per comprendere come funziona una matrice di analisi degli stakeholder, è meglio compilarla in gruppo, dove ogni partecipante porta una competenza specifica sui diversi stakeholder coinvolti nella questione scelta da analizzare.

Suggerimento: tieni a mente che un gruppo di stakeholder non equivale a un individuo. Per mettere in pratica i risultati dell'analisi, dovrai identificare con precisione chi coinvolgere.

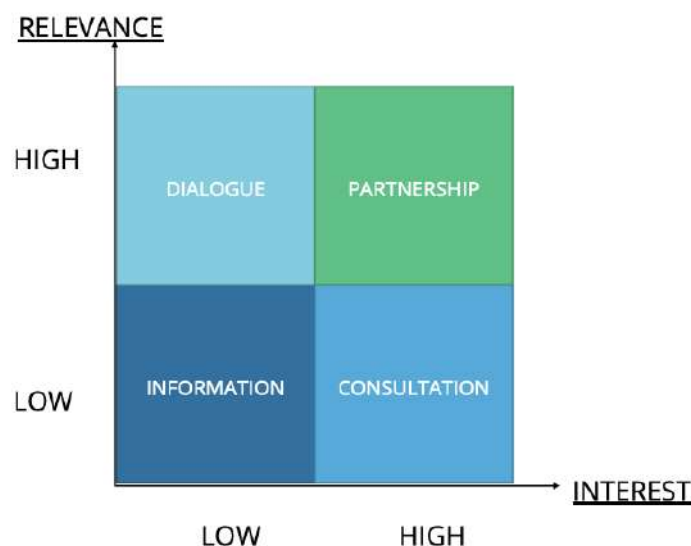
Prossimi passi

Per utilizzare l'analisi derivata dalla matrice, può essere molto utile **posizionare gli stakeholder in un diagramma** che tenga conto della loro rilevanza (potere di incidere) e del loro interesse (motivazione al cambiamento) rispetto alla questione.

Diverse posizioni nel diagramma implicano diversi livelli di partecipazione e quindi metodi differenti di coinvolgimento.

Ad esempio:

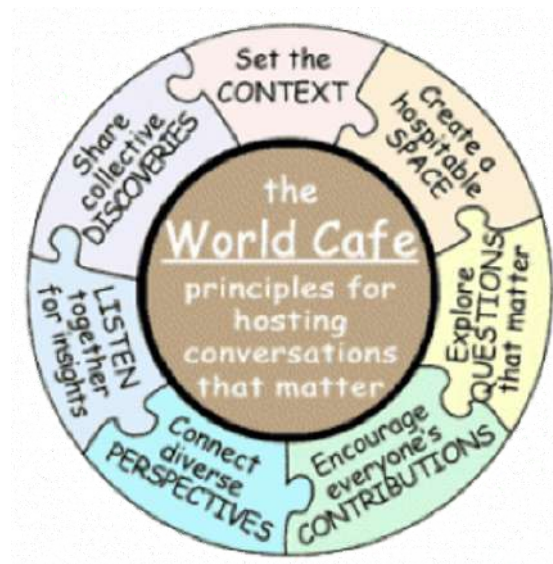
- attori con basso interesse e bassa rilevanza possono semplicemente essere **tenuti informati**, poiché non hanno né motivazione né potere per influenzare la questione;
- al contrario, attori con alto interesse e alta rilevanza devono essere considerati come **partner**, perché tra i più influenti e quindi determinanti per risolvere il problema in modo efficace.



4.2 Il World Café

Perché e quando usare questo metodo?

La metodologia del **World Café** viene utilizzata per raccogliere informazioni, intuizioni e feedback attorno a un insieme specifico di domande o temi, che sono già definiti da chi lo organizza o concordati in precedenza con i partecipanti. I partecipanti vengono divisi in sottogruppi e hanno la possibilità di contribuire, per un tempo limitato, a tutti i temi. La filosofia di progettazione che sta alla base di una sessione di World Café è che le persone possiedono un'abilità intrinseca e intuizioni per affrontare efficacemente questioni decisionali o di pianificazione, e che la conversazione naturale rappresenta una delle migliori modalità per favorire tale dialogo.



Come funziona?

I partecipanti devono essere divisi in tavoli differenti e forniti di fogli, penne e, se possibile, anche di caffè! Un facilitatore – scelto in precedenza dagli organizzatori o individuato tra i partecipanti volontari – prende appunti sulla discussione e si assicura che tutti possano contribuire. Nel corso della sessione, i partecipanti ruotano tra i tavoli: le conversazioni individuali si alimentano a vicenda e le idee e le questioni si **“impollinano”** attraverso i vari gruppi.

In questo modo, l'intelligenza collettiva, le esperienze e l'attenzione del gruppo vengono messe a disposizione per affrontare una questione (o più questioni) con un forte senso di scopo e direzione comune.

Esempio

In molti progetti di ALDA vengono organizzate sessioni di World Café, sia con i partner di progetto che con i beneficiari finali. In questo caso specifico, la sessione di World Café era incentrata sulle modalità per coinvolgere i giovani nelle elezioni europee.



Esercizio

Per organizzare un World Café è necessario dividere i partecipanti in sottogruppi e consentire loro di ruotare tra i tavoli (con un tempo specifico per ogni rotazione, generalmente di circa 15 minuti). Alcuni esempi di possibili domande in tema di **preservazione del patrimonio idrico**:

- Quale ruolo ha **[il vostro fiume/lago/sito idrico locale]** nell'identità della nostra città/regione?
- Quali sono le principali minacce per **[il sito idrico locale]** oggi (es. inquinamento, abbandono, cambiamento climatico)?
- Come incidono l'urbanizzazione o i cambiamenti nell'uso del suolo su **[il vostro fiume/lago locale]**?
- In che modo cittadini, autorità locali e organizzazioni della società civile possono collaborare per proteggere **[il patrimonio idrico locale]**?
- Immaginate **[il vostro fiume/lago]** nel 2035: come apparirebbe un sito ben protetto e valorizzato? Quali partenariati o collaborazioni potrebbero aiutarci a raggiungere questa visione?

Suggerimenti per la facilitazione

Per gli organizzatori:

- Assicuratevi che non ci siano troppi partecipanti per tavolo (idealmente da 4 a 6 persone, per garantire la partecipazione di tutti).
- Svolgete l'attività in uno spazio accogliente e sicuro.

Per i facilitatori:

- Fate un passo indietro e lasciate che siano gli altri a portare i contenuti: ponete domande e cercate di evitare di indirizzare verso le vostre risposte.
- Assicuratevi che tutti possano contribuire e moderate la discussione se qualcuno prende troppo spazio.
- Siate pronti a disinnescare tensioni e possibili conflitti.

4.3 Open Space Technology

Perché e quando usare questo metodo?

Questo metodo funziona al meglio quando sono presenti alcune condizioni:

- un tema reale e serio in discussione (non troppo ampio o indefinito),
- un alto livello di complessità,
- la necessità di considerare più punti di vista,
- una conflittualità diffusa,
- l'urgenza di trovare rapidamente una soluzione.

L'**Open Space Technology (OST)** è guidato dai partecipanti e meno da organizzatori o facilitatori. È nato, in parte, dall'osservazione spesso citata che, nelle conferenze tradizionali, le pause caffè sono i momenti più fruttuosi per conversazioni significative.

Di conseguenza, l'OST cerca di basarsi proprio su "**l'energia di una buona pausa caffè**".

La programmazione – ovvero quale intervento, su quale tema e in quale spazio – viene creata dalle persone presenti, una volta arrivate.

Questa metodologia si fonda su una fiducia totale nelle capacità del gruppo.

L'Open Space Technology si basa sulla **legge dei due piedi**:

“Se ti trovi in una situazione in cui né stai imparando né stai contribuendo, spostati altrove, dove puoi farlo.”

Si articola inoltre in **quattro principi fondamentali**:

1. Chiunque venga è la persona giusta.
2. Qualsiasi cosa accada è l'unica che poteva accadere.
3. Quando inizia è il momento giusto.
4. Quando è finita, è finita.



Come funziona?

- Utilizzo di lavagne a fogli mobili o pareti attrezzate con fogli e pennarelli, in uno spazio che permetta la libera circolazione delle persone.
- I facilitatori si propongono tra i partecipanti, portando un sotto-tema o una domanda da discutere.
- Gli altri partecipanti si muovono liberamente tra gli spazi animati dai facilitatori.
- Alla fine, i facilitatori fanno una sintesi dei contributi raccolti e la presentano in plenaria.

Esempio



THE:PLACE project (Istanbul, March 2022)

ALDA ha utilizzato l'OST nell'ambito di alcuni progetti che prevedevano la possibilità di esplorare insieme una questione. In questo caso, è stato applicato per rispondere alla domanda:

“Come partecipanti al programma THE:PLACE, quali sono le questioni più urgenti che possiamo affrontare insieme nel nostro programma di apprendimento online?”

Questo ha aiutato i partecipanti non solo a identificare i problemi più sentiti e quindi i temi prioritari per l'apprendimento, ma anche a individuare i metodi, le modalità e i tempi più adatti al programma. Nel progetto **WE ACT**, sempre in Turchia, è stato invece usato per esplorare la domanda:

“Come possiamo promuovere la partecipazione delle donne emarginate ai processi decisionali a livello locale?”

Esercizio

Individuare la domanda guida può talvolta essere il passo più difficile nell'organizzare una sessione di Open Space Technology.

Nel progetto AQUATIK-EU, i partner hanno lavorato su questa domanda:

“Come possiamo, come cittadini e comunità, agire per proteggere e rivitalizzare il nostro patrimonio idrico per le future generazioni?”

Suggerimenti per la facilitazione

Per gli organizzatori:

Anche se all'inizio può sembrare caotico, lasciate tempo a questa metodologia perché possa sprigionare tutto il suo potenziale!

Per i facilitatori:

- Fate un passo indietro e lasciate che siano gli altri a portare i contenuti: ponete domande e cercate di non guidarli verso le vostre risposte.
- Assicuratevi che tutti possano contribuire e moderate la discussione se qualcuno prende troppo spazio.
- Siate pronti a disinnescare tensioni e potenziali conflitti.



5. Riferimenti

- [Sito Web ALDA](#)
- [A WEALTH OF EXPERTISE – Toolkit per le autorità locali per coinvolgere con successo i cittadini](#)
- [Catalogo delle azioni](#)
- [Action Catalogue](#)
- [OpenSpaceWorld.org](#)

SPANISH TRANSLATION

TABLA DE CONTENIDOS

1. Introducción	3
2. Establecer el marco para la participación ciudadana	4
2.1 Los 4 niveles de participación	5
2.2 Los 9 principios de la participación democrática	6
3. Descripción general de la capacitación	8
4. Metodologías participativas	9
4.1 La matriz de análisis de las partes interesadas	9
4.2 El Café del Mundo	12
4.3 La tecnología de espacios abiertos	15
5. Referencias	19

1. Introducción

Este documento ha sido desarrollado para describir la Formación de Formadores en Gobernanza Participativa impartida en el marco del Proyecto AQUATIK-EU.

Su objetivo es apoyar a los actores locales en la participación efectiva de los ciudadanos y las partes interesadas proporcionando información útil y recomendaciones para replicar con éxito la capacitación en las comunidades locales y mejorar la dimensión participativa en el proceso de formulación de políticas.

La participación ciudadana juega un papel crucial en el diseño de respuestas inclusivas, sostenibles y basadas en la comunidad para la preservación del patrimonio acuático. La formación abarcó tres áreas principales:

- Comprender la participación ciudadana en la gobernanza local;
- Explorar técnicas que sostengan el diálogo y la deliberación;
- Planificar los procesos de participación e identificar las condiciones favorables.

Estas directrices resumen las principales conclusiones de la formación y presentan marcos útiles y métodos participativos que pueden ser aplicados por los representantes de los socios.

La participación de los representantes de los socios garantiza que los socios reciban una capacitación adecuada para implementar con éxito las actividades posteriores del proyecto en términos de métodos de gobernanza participativa. Esto también produce un mecanismo de capacitación en cascada, mediante el cual los socios reciben capacitación para convertirse en capacitadores, ampliando el impacto del desarrollo de capacidades y extendiéndolo fuera de la asociación.

2. Establecer el marco para la participación ciudadana

Antes de sumergirse en las técnicas específicas exploradas durante la capacitación, es importante revisar brevemente el fundamento conceptual de la participación ciudadana en los procesos democráticos.

Cuando hablamos de democracia, muchos piensan inmediatamente en **la democracia representativa**, donde los ciudadanos eligen a los responsables de la toma de decisiones para que actúen en su nombre. Sin embargo, este modelo por sí solo a

menudo limita a los ciudadanos al papel de votantes, con poca participación en el proceso real de formulación de políticas.

Por el contrario, **la democracia participativa** tiene como objetivo abrir espacios para que los ciudadanos participen directamente en la configuración de políticas y decisiones que afectan a sus comunidades. Fomenta la responsabilidad compartida, una mayor confianza en las instituciones y resultados más inclusivos y efectivos.

Para comprender mejor el alcance y la profundidad de la participación ciudadana, presentamos durante la capacitación los **cuatro niveles de participación** definidos por el Código de Buenas Prácticas para la Participación Civil del Consejo de Europa:

1. **Información:** Los ciudadanos reciben información equilibrada y accesible.
2. **Consulta:** Se pide a los ciudadanos su opinión, pero la toma de decisiones sigue siendo de las autoridades.
3. **Diálogo:** Los ciudadanos y las autoridades públicas participan en el intercambio mutuo y el aprendizaje conjunto.
4. **Asociación:** Los ciudadanos co-diseñan y co-deciden activamente sobre políticas y servicios públicos.

Estos niveles no son jerárquicos, sino que reflejan grados crecientes de poder y responsabilidad compartidos. Veámoslos más en detalle.

2.1 Los 4 niveles de participación

Los principales niveles de participación, pensados en este caso como una interacción entre los ciudadanos y las autoridades locales (es decir, los municipios), son los siguientes:

1. **Información** : todo comienza con ella. La información es clave para garantizar el acceso a la participación: ¿dónde puede la ciudadanía conocer más sobre los servicios que presta el municipio? ¿Cómo pueden presentar una solicitud? ¿Cómo saben cuándo se organizan las reuniones de los consejos municipales en caso de que quieran asistir a ellas y conocer lo que se está discutiendo? La información clara, transparente y accesible es la base para una participación sólida.
2. **Consulta** : si quieres saberlo, pregunta. La consulta permite a las autoridades locales profundizar su comprensión de problemas específicos al recopilar información de los ciudadanos y escuchar sus respuestas a una pregunta específica. Sin embargo, el proceso de toma de decisiones sigue estando del lado de las autoridades locales: se hacen preguntas, pero las respuestas no determinan necesariamente la decisión final. Sigue siendo muy importante dar

retroalimentación sobre cómo se utilizarán los resultados del proceso de consulta. La consulta podría adoptar la forma de órganos consultivos permanentes (es decir, consejos de la juventud) o reuniones o encuestas puntuales.

3. **Participación (o diálogo):** una relación a largo plazo. Participación o diálogo: un período de tiempo más largo en el que los actores (como por ejemplo el municipio y un grupo de ciudadanos, o una ONG) intercambian puntos de vista y/o trabajan juntos en un tema. De esta manera, hay mayores posibilidades de construir un entendimiento y un punto de vista compartidos sobre un asunto, y de llegar a decisiones conjuntas.
4. **Colaboración (o asociación):** lo hacemos juntos. A través de la colaboración o la asociación, los actores como los municipios y las ONG pueden acordar una responsabilidad compartida en la gestión, por ejemplo, de un servicio a nivel local o de un proyecto a largo plazo. Yendo más allá de la toma de decisiones, este nivel se trata más de actuar juntos.



2.2 Los 9 principios de la participación democrática

Junto a estos niveles, **nueve principios clave** guían los procesos de participación democrática e inclusiva, tal como se redacta en el Código de buenas prácticas para la

participación ciudadana en el proceso de toma de decisiones¹, publicado por el Consejo de Europa. Estos principios ayudan a garantizar que el compromiso no solo sea significativo e impactante, sino que también se adapte a las condiciones y necesidades reales de las comunidades locales.

1. **Transparencia**

Se debe proporcionar información clara y oportuna sobre el propósito de la participación, cómo se utilizará y quién es responsable de las decisiones finales.

2. **Confianza**

Construir confianza mutua entre ciudadanos e instituciones es esencial. La confianza crece a través de la comunicación abierta, la capacidad de respuesta y el compromiso a largo plazo con el compromiso.

3. **Rendición de cuentas**

Las autoridades públicas deben explicar cómo las aportaciones de los ciudadanos han influido en las decisiones. Los ciudadanos también deben comprender las limitaciones y responsabilidades de todos los actores involucrados.

4. **Inclusión e igualdad**

Todas las personas deben tener las mismas oportunidades de participar, independientemente de su género, edad, origen o capacidad. Se debe prestar especial atención a los grupos marginados o subrepresentados.

5. **Accesibilidad**

Los procesos de participación deben ser de fácil acceso (física, digital y lingüísticamente) eliminando las barreras que impiden la participación total.

6. **Respeto por la diversidad**

Se deben reconocer y valorar diferentes puntos de vista, experiencias y conocimientos. La diversidad enriquece el diálogo y conduce a mejores resultados.

7. **Deliberación**

La participación debe permitir un diálogo y una reflexión significativos, no solo

¹ El Código de buenas prácticas para la participación civil en el proceso de toma de decisiones, publicado por el Consejo de Europa, ha sido redactado por la Conferencia de ONG internacionales siguiendo la recomendación 2007/14 del Comité de Ministros del Consejo de Europa.

una colección de opiniones. Esto ayuda a construir un entendimiento y consenso compartidos.

8. **Empoderamiento**

Los ciudadanos deben tener la capacidad, la confianza y los recursos para participar de manera efectiva. Esto incluye conocimientos, habilidades y mecanismos de apoyo.

9. **Sostenibilidad**

La participación no debe ser un evento único, sino parte de una cultura democrática continua y a largo plazo integrada en la gobernanza.

Con esta comprensión compartida de marcos y principios, ahora podemos observar más de cerca las **técnicas participativas** utilizadas durante la capacitación.

3. Descripción general de la capacitación

Las metodologías que se presentarán en estos módulos son tres metodologías participativas que pueden ayudar a un grupo a responder preguntas complejas y/o recopilar comentarios y conocimientos. Estas metodologías han sido elegidas por estar especialmente adaptadas al contexto en el que opera el **proyecto AQUATIK-EU**.

Para cada uno de ellos, se explicará la teoría y su funcionamiento, seguido de ejemplos y ejercicios para comprender completamente cómo deben facilitarse. Cabe destacar que la facilitación de estas técnicas no requiere conocimientos temáticos específicos sobre los patrimonios hídricos: el conocimiento proviene de los participantes, a través de los aspectos destacados por cada metodología. En la experiencia de ALDA, estas metodologías se pueden utilizar con grupos de ciudadanos (por ejemplo, de un vecindario específico), dentro de las autoridades locales o con grupos de expertos para profundizar en los problemas e imaginar soluciones más eficientes.

1. Marco de análisis de las partes interesadas

Esta metodología se utiliza para analizar los diferentes actores involucrados en un tema. *¿Cuáles son sus necesidades específicas? ¿Qué medidas pueden preverse para hacer frente a esta necesidad?* Más importante aún, dado que está constituido como una matriz, puede ayudar a considerar a estas diferentes partes interesadas como un todo y ver las conexiones y tensiones entre ellas. Se puede invitar a los participantes

a elegir un tema específico en el que estén trabajando para identificar a las partes interesadas involucradas y completar la matriz.

2. Café del mundo

La metodología de World Café se utiliza para recopilar información, conocimientos y comentarios sobre un conjunto específico de preguntas o temas. Los participantes se dividen en subgrupos y tienen la posibilidad de contribuir, por un tiempo limitado, a todos los temas. Algunos ejemplos de las preguntas que se pueden utilizar en el campo de la preservación del patrimonio hídrico:

Posibles preguntas:

Tabla 1 – Valor e identidad

- ¿Qué papel juega el patrimonio hídrico en la identidad de su comunidad o región?
- ¿Cómo pueden los ciudadanos reconectarse con el patrimonio acuático pasado por alto?

Tabla 2 – Desafíos y problemas

- ¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrentan los sitios del patrimonio hídrico en su zona (por ejemplo, la despoblación, la contaminación, el cambio climático)?
- ¿Cómo afecta la urbanización a los ecosistemas acuáticos interiores o remotos en su experiencia?

Cuadro 3 – Participación y gobernanza

- ¿Cómo pueden las comunidades locales participar más en las decisiones sobre la gestión del agua y la protección del patrimonio?
- ¿Qué métodos participativos (diálogo, consulta, codecisión) podrían funcionar mejor para fortalecer la conciencia y la acción?

Cuadro 4 – Visión futura

- ¿Cómo imagina el uso sostenible y la protección del patrimonio hídrico en 10 años?
- ¿Qué asociaciones (entre ciudadanos, autoridades locales, ONG, escuelas, etc.) podrían ayudar a lograr esta visión?

Cuadro 5 – Educación y sensibilización

- ¿Qué actividades creativas o culturales podrían crear conciencia sobre el patrimonio acuático local (festivales, arte, narración de cuentos, ciencia ciudadana)?
- ¿Cómo se puede motivar a los jóvenes para que participen en la protección y revitalización del patrimonio hídrico?

3. Tecnología de espacios abiertos

Esta metodología es la más adecuada para abordar problemas que presentan conflicto, complejidad, urgencia y diversidad. Como su nombre lo dice, es "abierto" en términos de temática e implementación, ya que la mayor parte se decide en el acto por los participantes. Se puede aplicar a eventos abiertos a la ciudadanía para abordar problemas complejos.

4. Metodologías participativas

4.1 La matriz de análisis de las partes interesadas

¿Por qué y cuándo usar este método?

A veces, cuando trabajamos en temas locales, *creemos* saber quiénes son las partes interesadas involucradas y, lo que es peor, que sabemos lo que quieren. Esta herramienta es útil para **mapearlos** e identificar la **información faltante** que necesitamos para que nuestro enfoque de resolución de problemas sea realmente efectivo. También puede ayudarnos a identificar los **aliados inesperados** que podríamos tener para enfrentar el problema.

La matriz permite enumerar los distintos actores y describir algunos **elementos clave**, como su relación con el tema en juego, su capacidad y motivación para generar un cambio positivo (interés/relevancia) y las posibles acciones que mejorarían la situación desde su punto de vista. También puede ayudar a identificar posibles **necesidades conflictivas**.

La matriz de análisis de las partes interesadas no es **un método participativo per se**, pero analizar a los actores involucrados en el tema en el que queremos intervenir es un **primer paso necesario** para asegurarnos de que no estamos dejando a nadie atrás y que estamos considerando a todas las partes interesadas importantes relacionadas con nuestro caso.

¿Cómo funciona?

Una matriz de análisis de partes interesadas es esencialmente una tabla con una línea por actor y una columna para responder a las siguientes preguntas:

- Nombre de la parte interesada y características básicas: ¿Quiénes son? ¿Cuáles son sus principales características?
- Intereses y cómo están involucrados en el problema o problemas: dado un

problema específico, ¿cómo se ve afectado este actor por él? ¿Qué interés tienen en juego?

- Capacidad y motivación para hacer un cambio: ¿por qué querría este actor resolver el problema? ¿Qué poder o capacidad tienen para favorecer una solución?
- Posibles acciones a desarrollar para satisfacer necesidades e intereses: ¿qué podemos hacer nosotros, como facilitadores, gestores de proyectos, etc., para satisfacer sus necesidades e intereses y, al mismo tiempo, capitalizar su potencial de resolución de problemas?

Partes interesadas y características básicas	Interés y cómo están involucrados en los problemas	Capacidad y motivación para hacer un cambio	Posibles acciones a desarrollar para satisfacer necesidades e intereses
<i>Por llenar</i>	<i>Por llenar</i>	<i>Por llenar</i>	<i>Por llenar</i>
...	...	...	...

Ejemplo

Durante 2 años, entre 2019 y 2021, ALDA ha **cogestionado un proceso participativo** llamado Scintilla ("chispa") en Viale Milano en Vicenza (Italia), cerca de nuestra oficina italiana. Viale Milano es una calle muy transitada cerca del centro de la ciudad, con alta densidad de tráfico y en su mayoría edificios comerciales y residenciales. Se sabe que el área está contaminada y es bastante peligrosa, y los residentes se quejan de lo desagradable. El proceso participativo pretendía involucrar a todos los actores relacionados con la zona y entender qué se podía hacer para convertirla en "el lugar para estar".



Por ejemplo, los minoristas tienen un papel importante en la zona: sus actividades son las que mantienen vivo el barrio con tiendas y restaurantes. Sin embargo, están sufriendo la mala fama de la calle, lo que está provocando que los clientes la eviten ya que no es una zona agradable para caminar. Al mismo tiempo, los minoristas tienen el poder de unirse y proponer iniciativas conjuntas, y están motivados para cambiar la situación con el fin de aumentar el éxito de sus negocios. Por ejemplo, una acción colectiva que podría llevarse a cabo consistiría en hacer que el paisaje sea más agradable y atractivo para los transeúntes. Esto requiere la acción tanto de los minoristas como del municipio, que podrían planificar un baño para bicicletas, macizos de flores y otras comodidades para embellecer la calle.

Stakeholder and basic features	Interests and how they are involved in the problem (or problems)	Ability and motivation to make change	Possible actions to be developed to meet needs and interests
The retailers	Their activities are in difficulty: customers are not attracted to the area due to the high traffic and an unfavourable environment for walking/stopping by and shopping	They can come together to propose joint initiatives to relaunch Are motivated to take action in order to reduce the degradation and to increase their business development	Make the landscape more pleasant, intervene with bike paths, flowerbeds, widening sidewalks
The bars and restaurants	After working hours the neighbourhood empties and the bars have no reason to stay open at night.	Bars are driven to revitalize the area in order to be able to work more and a more profitable way. In addition, a more active area is also safer	Organize cultural activities to revitalize the neighbourhood in the evening
The inhabitants of the neighbourhood	They often don't even know each other. The neighbourhood is not structured as a residential area, but is a junction of high-speed roads, dangerous and absolutely not favourable for walking, cycling, parking. In addition, at night the neighbourhood becomes prey to prostitutes and drug dealers. Although this does not directly threaten their safety, however, involves degradation and discomfort (dirt, toxic that enter the hallways of the apartment buildings, where children play, etc.)	They are motivated to revitalize the territory to promote mutual understanding and give an identity to the Quartiere In addition, they are very motivated to make interventions to make the neighbourhood more pleasant and less dangerous, even by providing their own skills (architects, urban planners). They can organize themselves to realize markets, or other activities of knowing one another.	Make the landscape more pleasant, but also safer and suitable for pedestrians, intervene with bike paths, flowerbeds, widening sidewalks. Intervening with activities of social revitalization and opportunity of knowing one another, such as openings, dinners or markets.

Ejercicio

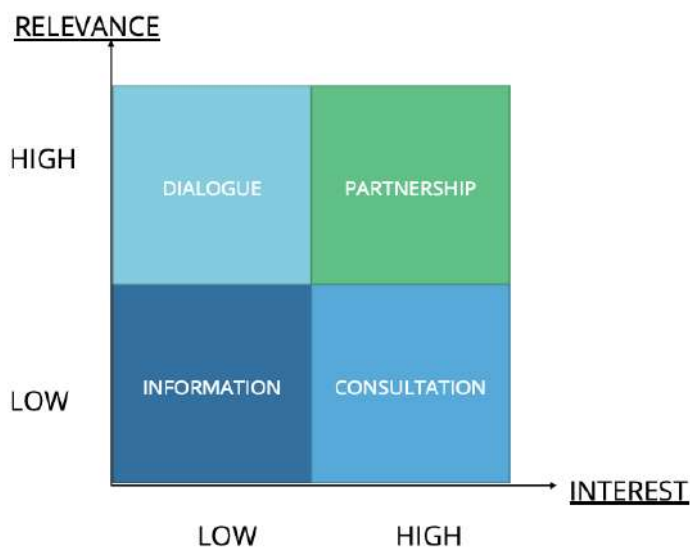
Para comprender cómo funciona una matriz de análisis de partes interesadas, lo mejor es completarla en un grupo, donde cada participante tenga una experiencia específica sobre las diferentes partes interesadas involucradas en el tema elegido para analizar.

Consejo: Tenga en cuenta que un grupo de partes interesadas no es un individuo. Para actuar sobre los hallazgos del análisis, deberá identificar quién debe participar exactamente.

Pasos siguientes

Para utilizar el análisis de la matriz de análisis de Stakeholders, podría ser muy útil

trazar los stakeholders según su **relevancia** (poder de cambio) y su **interés** (motivación para cambiar) en el tema.



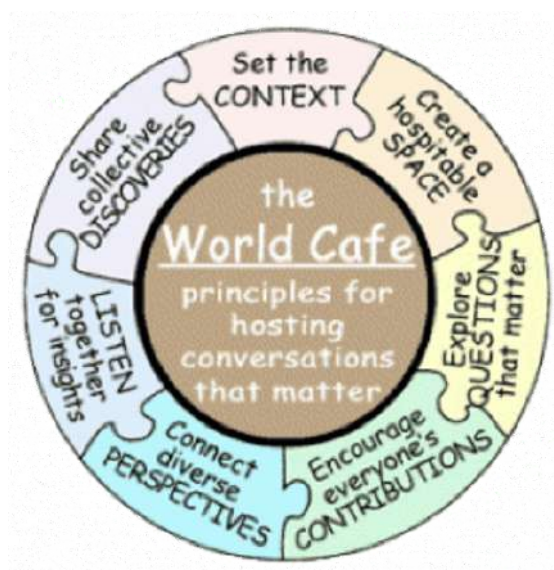
Diferentes posiciones en el diagrama significan **diferentes niveles de participación** y, por lo tanto, **diferentes métodos** para participar: como puede ver en la imagen de arriba, por ejemplo, los actores con poco interés y baja relevancia pueden simplemente mantenerse informados, ya que no tienen motivación ni poder para influir en el tema. Por el contrario, se debe asociar con actores con alto interés y alta relevancia, ya que se encuentran entre las partes interesadas más poderosas que podrían permitirle resolver el problema de manera efectiva.

4.2 El Café del Mundo

¿Por qué y cuándo usar este método?

La metodología de World Café se utiliza para recopilar **información, conocimientos y comentarios** en torno a un **conjunto específico de preguntas o temas**, que ya están **establecidos** por quien lo está organizando, o previamente acordados con los participantes.

Los participantes se dividen en **subgrupos** y tienen la posibilidad de contribuir, por un **tiempo limitado**, a **todos los** temas.



La filosofía central de diseño de una sesión de World Café es que **las personas poseen una capacidad intrínseca y conocimientos** para abordar problemas de toma de decisiones o planificación de manera efectiva, y que **la conversación natural** es una de las mejores opciones para provocar dicho diálogo.

¿Cómo funciona?

Los participantes deben dividirse en diferentes mesas y recibir papel, bolígrafos y posiblemente café. Un facilitador, ya sea previamente elegido por los organizadores o entre los participantes voluntarios, tomará notas de la discusión y se asegurará de que todos puedan contribuir.

Los participantes rotan entre mesas en el transcurso de una sesión, las conversaciones individuales se basan en una y otra, y las ideas y los problemas se "polinizan de forma cruzada".

Al hacerlo, la inteligencia colectiva, el enfoque y las experiencias del grupo se aplican a un tema o problemas particulares con un sentido colectivo de propósito y dirección.

Ejemplo

[Proyecto TALE](#) (Bruselas, junio de 2023): En muchos proyectos de ALDA se organizan sesiones de café mundial, tanto en las que participan los socios del proyecto como los beneficiarios finales. En esta imagen, la sesión del café mundial se centró en las formas de involucrar a los jóvenes en las elecciones de la UE.



Ejercicio

Para montar un world café, debes dividir a los participantes en subgrupos y dejarlos rotar entre las mesas (con un tiempo específico, que suele ser de unos 15 minutos). Algunas posibles preguntas de los cafés mundiales en el campo de la preservación del patrimonio hídrico podrían ser:

Posibles preguntas:

- ¿Qué papel juega *[su río/lago/sitio de agua local]* en la identidad de nuestra ciudad/región?
- ¿Cuáles son las principales amenazas para *[el sitio de agua local]* hoy en día (por ejemplo, contaminación, abandono, cambio climático)?
- ¿Cómo afecta la urbanización o el cambio de uso de la tierra *[a su río/lago local]*?
- ¿Cómo pueden los ciudadanos, las autoridades locales y las OSC trabajar juntos para proteger *[el patrimonio hídrico local]*?
- Imagine *[río/lago local]* en 2035: ¿cómo sería un sitio bien protegido y valorado? ¿Qué asociaciones o colaboraciones podrían ayudarnos a lograr esta visión?

Consejos para facilitar

Organizadores:

- Asegúrese de que no haya demasiados participantes en la misma mesa (idealmente de 4 a 6 si desea que todos participen)
- alojarlo en un espacio agradable y seguro

Facilitadores:

- Da un paso atrás y deja que los demás pongan contenido: haz preguntas y trata de evitar llevarlos a *tus* respuestas

- Trate de tener la contribución de todos y modere la discusión si alguien está ocupando demasiado espacio
- Prepárate para calmar las tensiones y los posibles conflictos

4.3 La tecnología de espacios abiertos

¿Por qué y cuándo usar este método?

Este método funciona mejor cuando se cumplen algunas condiciones:

- Un **real** y **problema grave** en juego (un tema no demasiado amplio o indefinido)
- Un alto nivel de **complejidad**
- **Múltiples puntos de vista** a tener en cuenta
- Conflictividad generalizada
- Necesidad de encontrar una solución **rápidamente**

La Tecnología de Espacio Abierto (OST) está **impulsada por los participantes** y menos por los organizadores / convocantes. Comenzó en parte con la observación a menudo citada de que en las conferencias tradicionales, las pausas para el café son la parte más fructífera para una conversación significativa, por lo tanto, trata de basarse en "la energía de una buena pausa para el café".

La programación de qué charla, sobre qué tema en qué sala es **creada por las personas que asisten, una vez que llegan**. Esta metodología deposita una **confianza** total en las capacidades del grupo.



La tecnología de espacio abierto se basa en **la ley de los dos pies**: "Si te encuentras en una situación en la que no estás aprendiendo ni contribuyendo, muévete a algún lugar donde puedas".

También tiene **cuatro principios fundamentales**:

1. el que viene es el pueblo adecuado,
2. Lo que suceda es lo único que podría haber,
3. cuando comienza es el momento adecuado,
4. Cuando se acaba, se acaba.

¿Cómo funciona?

Rotafolios o paredes con papeles, rotuladores y libre circulación de personas

- Los facilitadores se proponen entre los participantes, con un subtema o pregunta particular para discutir.
- Otros participantes deambulan libremente por los rincones animados por los facilitadores.
- Los facilitadores resumen las contribuciones en la sesión plenaria al final del OST.

Ejemplo



[Proyecto THE:PLACE](#) (Estambul, marzo de 2022) ALDA emplea la banda sonora en el marco de algunos proyectos en los que existe la posibilidad de explorar conjuntamente un tema. En este caso, se utilizó para responder a las preguntas: "Como participantes del programa THE:PLACE, ¿cuáles son los problemas más urgentes que podrían abordarse juntos en nuestro Programa de Aprendizaje en Línea"? Ayudó a los participantes no solo a identificar los problemas más comunes y, por lo tanto, los temas de aprendizaje, sino también los métodos, modalidades y plazos del programa. En el proyecto WE ACT, todavía en Turquía, se utilizó para explorar la cuestión de cómo promover la participación de las mujeres marginadas en la toma de decisiones a nivel local.

Ejercicio

Identificar la pregunta guía a veces puede ser el paso más difícil de dar en la organización de una sesión de Tecnología de Espacio Abierto. En el caso del proyecto AQUATIK-EU, los socios del proyecto trabajaron en esta pregunta: **¿Cómo podemos, como ciudadanos y comunidades, tomar medidas para proteger y revitalizar nuestro patrimonio hídrico para las generaciones futuras?**

Consejos para facilitar

Organizadores:

Aunque parezca confuso al principio, *¡deja tiempo* para que esta metodología libere su potencial!

Facilitadores:

- Da un paso atrás y deja que los demás pongan contenido: haz preguntas y trata de evitar llevarlos a *tus* respuestas
- Trate de tener la contribución de todos y modere la discusión si alguien está ocupando demasiado espacio
- Esté preparado para calmar las tensiones y los posibles conflictos.



5. Referencias

- [Sitio web de ALDA](#)
- [UNA GRAN EXPERIENCIA Kit de herramientas para que las autoridades locales involucren con éxito a los ciudadanos](#)
- [Catálogo de acciones](#)
- [OpenSpaceWorld.org](#)

BOSNIAN TRANSLATION

SADRŽAJ

1. Uvod	3
2. Postavljanje okvira za angažman građana	4
2.1 4 nivoa učešća	5
2.2 9 principa demokratskog učešća	6
3. Pregled treninga	8
4. Participativne metodologije	9
4.1 Matrica analize dionika	9
4.2 Svjetski kafić	12
4.3 Tehnologija otvorenog svemira	15
5. Reference	19

1. Uvod

Ovaj dokument je razvijen kako bi opisao obuku trenera o participativnom upravljanju koja se pruža u okviru projekta AQUATIK-EU. Cilj mu je podržati lokalne aktere u efikasnom uključivanju građana i zainteresiranih strana pružajući korisne informacije i preporuke za uspješno repliciranje obuke u lokalnim zajednicama i poboljšanje participativne dimenzije u procesu kreiranja politika.

Angažman građana igra ključnu ulogu u dizajniranju inkluzivnih, održivih i na zajednici zasnovanih odgovora na očuvanje vodenog naslijeđa. Obuka je obuhvatila tri glavna područja:

- Razumijevanje angažmana građana u lokalnoj upravi;
- Istraživanje tehnika koje održavaju dijalog i promišljanje;
- Planiranje procesa angažmana i identificiranje uvjeta za omogućavanje.

Ove smjernice sumiraju ključne zaključke iz obuke i predstavljaju korisne okvire i participativne metode koje mogu primijeniti predstavnici partnera. Učešće predstavnika partnera osigurava da partneri dobiju adekvatnu obuku za uspješnu implementaciju narednih projektnih aktivnosti u smislu participativnih metoda upravljanja. Ovo također proizvodi kaskadni mehanizam obuke, pri čemu se partneri obučavaju da sami postanu treneri, proširujući utjecaj izgradnje kapaciteta i proširujući ga izvan partnerstva.

2. Postavljanje okvira za angažman građana

Prije nego što zaronimo u specifične tehnike istražene tokom obuke, važno je ukratko preispitati konceptualne temelje angažmana građana u demokratskim procesima.

Kada govorimo o demokratiji, mnogi odmah pomisle na **predstavničku demokratiju**, gdje građani biraju donosioce odluka da djeluju u njihovo ime. Međutim, sam ovaj model često ograničava građane na ulogu birača, sa malo učešća u stvarnom procesu kreiranja politike.

Nasuprot tome, **participativna demokratija** ima za cilj da otvori prostore za građane da direktno učestvuju u oblikovanju politika i odluka koje utiču na njihove zajednice. Ohrabruje zajedničku odgovornost, jače povjerenje u institucije i inkluzivnije, efikasnije rezultate.

Da bismo bolje razumjeli opseg i dubinu učešća građana, tokom obuke smo predstavili **četiri nivoa učešća** kako je definirano Kodeksom dobre prakse za građansko učešće Vijeća Evrope:

1. **Informacije:** Građani dobijaju uravnotežene i pristupačne informacije.
2. **Konsultacije:** Od građana se traži njihov doprinos, ali donošenje odluka ostaje na vlastima.
3. **Dijalog:** Građani i javne vlasti uključuju se u međusobnu razmjenu i zajedničko učenje.
4. **Partnerstvo:** Građani aktivno kodizajniraju i suodlučuju o javnim politikama i uslugama.

Ovi nivoi nisu hijerarhijski, već odražavaju sve veći stepen zajedničke moći i odgovornosti. Da ih vidimo detaljnije.

2.1 4 nivoa učešća

Glavni nivoi učešća, zamišljeni u ovom slučaju kao interakcija između građana i lokalnih vlasti (tj. općina), su sljedeći:

1. **Informacija** - sve počinje s njom. Informacije su ključne za osiguranje pristupa učešću: gdje građani mogu znati više o uslugama koje pruža općina? Kako mogu predstaviti zahtjev? Kako znaju kada su organizirani sastanci općinskog vijeća u slučaju da žele da im prisustvuju i saznaju o čemu se raspravlja? Jasne, transparentne i dostupne informacije su osnova za solidno učešće.
2. **Konsultacije** - ako želite znati, pitajte. Konsultacije omogućavaju lokalnim vlastima da prodube svoje razumijevanje specifičnih pitanja prikupljanjem informacija od građana i slušanjem njihovih odgovora na određeno pitanje. Međutim, proces donošenja odluka i dalje leži na strani lokalnih vlasti: pitanja se postavljaju, ali odgovori ne određuju nužno konačnu odluku. Još uvijek je vrlo važno dati povratne informacije o tome kako će se koristiti rezultati procesa konsultacija. Konsultacije bi mogle biti u obliku stalnih savjetodavnih tijela (npr. vijeća mladih) ili jednokratnih sastanaka ili anketa.
3. **Uključenost (ili dijalog)** - dugoročna veza. Uključivanje ili dijalog duži vremenski period u kojem akteri (kao što su općina i grupa građana ili nevladina organizacija) razmjenjuju mišljenja i/ili rade zajedno na

nekom pitanju. Na ovaj način, postoje veće šanse da se izgradi zajedničko razumijevanje i tačka gledišta o nekom pitanju, i da se donesu zajedničke odluke.

4. **Saradnja (ili partnerstvo)** - radimo to zajedno. Kroz saradnju ili partnerstvo akteri kao što su općine i nevladine organizacije mogu se dogovoriti o zajedničkoj odgovornosti u upravljanju, na primjer, uslugom na lokalnom nivou ili dugoročnim projektom. Idući dalje od donošenja odluka, ovaj nivo je više o zajedničkom djelovanju.



2.2 9 principa demokratskog učešća

Pored ovih nivoa, **devet ključnih principa** vodi demokratske i inkluzivne procese učešća, kao što je nacrtano u Kodeksu dobre prakse za građansko učešće u procesu donošenja odluka², koji je izdalo Vijeće Evrope. Ovi principi pomažu osigurati da angažman nije samo smislen i utjecajan, već i prilagođen stvarnim uvjetima i potrebama lokalnih zajednica.

² Kodeks dobre prakse za učešće građana u procesu donošenja odluka, koji je izdalo Vijeće Evrope, izradila je Konferencija nevladinih organizacija nakon preporuke 2007/14 Komiteta ministara Vijeća Evrope.

1. Transparentnost

Moraju se pružiti jasne i pravovremene informacije o svrsi učešća, kako će se koristiti i ko je odgovoran za konačne odluke.

2. Povjerenje

Izgradnja međusobnog povjerenja između građana i institucija je od suštinskog značaja. Povjerenje raste kroz otvorenu komunikaciju, odziv i dugoročnu posvećenost angažmanu.

3. Odgovornost

Javne vlasti moraju objasniti kako je doprinos građana utjecao na odluke. Građani bi također trebali razumjeti ograničenja i odgovornosti svih uključenih aktera.

4. Inkluzivnost i jednakost

Svi ljudi bi trebali imati jednake mogućnosti za učešće, bez obzira na spol, dob, pozadinu ili sposobnosti. Posebnu pažnju treba posvetiti marginaliziranim ili nedovoljno zastupljenim grupama.

5. Pristupačnost

Procesi učešća bi trebali biti lako dostupni (fizički, digitalno i lingvistički) uklanjajući barijere koje sprečavaju potpuno uključivanje.

6. Poštovanje različitosti

Različiti pogledi, iskustva i znanje moraju biti prepoznati i vrednovani. Raznolikost obogaćuje dijalog i dovodi do boljih ishoda.

7. Razmatranje

Učešće bi trebalo omogućiti smislen dijalog i razmišljanje, a ne samo prikupljanje mišljenja. Ovo pomaže u izgradnji zajedničkog razumijevanja i konsenzusa.

8. Osnaživanje

Građani moraju imati kapacitet, povjerenje i resurse za efikasno učešće. To uključuje znanje, vještine i mehanizme podrške.

9. Održivost

Učešće ne bi trebalo biti jednokratni događaj, već dio kontinuirane i dugoročne demokratske kulture ugrađene u upravljanje.

Sa ovim zajedničkim razumijevanjem okvira i principa, sada možemo pobliže pogledati **participativne tehnike** korištene tokom treninga.

3. Pregled treninga

Metodologije koje će biti predstavljene u ovim modulima su tri participativne metodologije koje mogu pomoći grupi u odgovaranju na složena pitanja i/ili prikupljanju povratnih informacija i znanja. Te metodologije su odabrane kao posebno prilagođene kontekstu u kojem **AQUATIK-EU projekat** djeluje.

Za svaku od njih, teorija će biti objašnjena kao i njihovo funkcioniranje, nakon čega slijede primjeri i vježbe kako bi se u potpunosti shvatilo kako bi ih trebalo olakšati. Vrijedno je napomenuti da olakšavanje ovih tehnika ne zahtijeva specifičnu tematsku ekspertizu o vodnom naslijeđu: znanje dolazi od učesnika, kroz aspekte istaknute u svakoj metodologiji. Prema iskustvu ALDA-e, ove metodologije se mogu koristiti sa grupama građana (na primjer, iz određenog susjedstva), unutar lokalnih vlasti ili sa grupama stručnjaka kako bi se zaronilo u probleme i zamislilo efikasnija rješenja.

1. Okvir za analizu dionika

Ova metodologija se koristi za analizu različitih dionika uključenih u problem. Koje su njihove specifične potrebe? Koje se akcije mogu predvidjeti za rješavanje ove potrebe? Što je još važnije, budući da je konstituisan kao matrica, može pomoći u razmatranju ovih različitih dionika u cjelini, i vidjeti veze i tenzije među njima. Učesnici mogu biti pozvani da izaberu određeno pitanje na kojem rade kako bi identificirali uključene dionike i popunili matricu.

2. Svjetski kafić

Metodologija World Café se koristi za prikupljanje informacija, uvida i povratnih informacija oko određenog skupa pitanja ili tema. Učesnici su podijeljeni u podgrupe i imaju mogućnost da doprinesu, u ograničenom vremenskom periodu, svim temama. Neki primjeri pitanja koja se mogu koristiti u oblasti očuvanja vodne baštine:

Moguća pitanja:

Tabela 1 – Vrijednost i identitet

- Kakvu ulogu igra vodeno naslijeđe u identitetu vaše zajednice ili regije?
- Kako se građani mogu ponovo povezati sa zanemarenim vodenim naslijeđem?

Tabela 2 – Izazovi i problemi

- Koji su glavni izazovi s kojima se suočavaju lokaliteti vodene baštine u vašem području (npr. depopulacija, zagađenje, klimatske promjene)?
- Kako urbanizacija utiče na unutrašnje ili udaljene vodene ekosisteme u vašem iskustvu?

Tabela 3 – Učešće i upravljanje

- Kako lokalne zajednice mogu biti više uključene u odluke o upravljanju vodama i zaštiti naslijeđa?
- Koje participativne metode (dijalog, konsultacije, suodlučivanje) mogu najbolje djelovati na jačanje svijesti i djelovanja?

Tabela 4 – Vizija budućnosti

- Kako zamišljate održivo korištenje i zaštitu vodnog naslijeđa za 10 godina?
- Koja partnerstva (između građana, lokalnih vlasti, nevladinih organizacija, škola, itd.) mogu pomoći u postizanju ove vizije?

Tabela 5 – Obrazovanje i svijest

- Koje kreativne ili kulturne aktivnosti mogu podići svijest o lokalnom vodenom naslijeđu (festivali, umjetnost, pripovijedanje, građanska nauka)?
- Kako mladi ljudi mogu biti motivirani da se uključe u zaštitu i revitalizaciju vodnog naslijeđa?

3. Tehnologija otvorenog svemira

Ova metodologija je najprikladnija za rješavanje problema koji predstavljaju sukob, složenost, hitnost i raznolikost. Kao što ime kaže, ona je "otvorena" u smislu tematike i implementacije, jer o većini toga odlučuju na licu mjesta učesnici. Može se primijeniti na događaje otvorene za građane za rješavanje složenih pitanja.

4. Participativne metodologije

4.1 Matrica analize dionika

Zašto i kada koristiti ovu metodu?

Ponekad, kada radimo na lokalnim pitanjima, mislimo da znamo ko su zainteresovane strane i još gore, da znamo šta žele. Ovaj alat je koristan za **njihovo mapiranje** i identifikaciju **informacija koje nedostaju** i koje su nam potrebne da bi naš pristup rješavanju problema bio zaista efikasan. Također nam može pomoći u identificiranju **neočekivanih saveznika koje** bismo mogli imati u suočavanju s problemom.

Matrica omogućava da se navedu različiti akteri i opišu neki **ključni elementi**, kao što su njihov odnos sa problemom u pitanju, njihov kapacitet i motivacija da donesu pozitivne promjene (interes/relevantnost) i moguće akcije koje bi poboljšale situaciju sa njihove tačke gledišta. Također može pomoći u identifikaciji potencijalnih **konfliktnih potreba**.

Matrica analize dionika nije **participativna metoda sama po sebi**, ali analiza aktera uključenih u pitanje na koje želimo intervenirati je **neophodan prvi korak** kako bismo bili sigurni da nikoga ne ostavljamo iza sebe, i da razmatramo sve važne dionike vezane za naš slučaj.

Kako to radi?

Matrica analize dionika je u suštini tabela sa linijom po akteru i kolonom za odgovor na sljedeća pitanja:

- Ime dionika i osnovne karakteristike: Ko su oni? Koje su njihove glavne karakteristike?
- Interesi i kako su uključeni u problem(e): s obzirom na određeno pitanje, kako je taj akter pogođen njime? Koji su oni interesi u pitanju?
- Sposobnost i motivacija za promjenu: zašto bi ovaj glumac želio riješiti problem? Kakvu moć ili sposobnost imaju da favoriziraju rješenje?
- Moguće akcije koje treba razviti kako bi se zadovoljile potrebe i interesi: šta možemo - kao facilitatori, projektni menadžeri, itd. - učiniti da zadovoljimo njihove potrebe i interese, a u isto vrijeme kapitaliziramo njihov potencijal za rješavanje problema?

Dionici i osnovne karakteristike	Interes i kako su uključeni u problem(e)	Sposobnost i motivacija za promjenu	Moguće akcije koje treba razviti kako bi se zadovoljile potrebe i interesi
Da se popuni	Da se popuni	Da se popuni	Da se popuni
...	...	...	...

Primjer

Za 2 godine, između 2019. i 2021. godine, ALDA je **ko-upravljala participativnim procesom** pod nazivom Scintilla ("iskra") u Viale Milano u Vicenzi (Italija), u blizini našeg italijanskog ureda. Viale Milano je vrlo prometna ulica u blizini centra grada, s velikom gustoćom prometa i uglavnom poslovnim i stambenim zgradama. Poznato je da je područje zagađeno i prilično opasno, a stanovnici se žale na njegovu neugodnost. Participativni proces je trebao uključiti sve aktere vezane za područje i razumjeti šta se može učiniti da se to učini "mjestom za biti".



Na primjer, trgovci imaju važnu ulogu u tom području: njihove aktivnosti su ono što održava susjedstvo živim sa trgovinama i restoranima. Međutim, oni pate od loše reputacije ulice, zbog čega je kupci izbjegavaju jer to nije ugodno područje za šetnju. U isto vrijeme, trgovci na malo imaju moć da se ujedine i predlože zajedničke inicijative, i motivirani su da promijene situaciju kako bi povećali uspjeh svog poslovanja. Na primjer, kolektivna akcija koja bi se mogla poduzeti podrazumijevala bi stvaranje krajolika ugodnijim i privlačnijim za prolaznike. To zahtijeva akciju i trgovaca i općine, koji bi mogli

planirati kupanje za bicikle, cvjetne gredice i druge pogodnosti za uljepšavanje ulice.

Stakeholder and basic features	Interests and how they are involved in the problem (or problems)	Ability and motivation to make change	Possible actions to be developed to meet needs and interests
The retailers	Their activities are in difficulty: customers are not attracted to the area due to the high traffic and an unfavourable environment for walking/stopping by and shopping	They can come together to propose joint initiatives to relaunch Are motivated to take action in order to reduce the degradation and to increase their business development	Make the landscape more pleasant, intervene with bike paths, flowerbeds, widening sidewalks
The bars and restaurants	After working hours the neighbourhood empties and the bars have no reason to stay open at night.	Bars are driven to revitalize the area in order to be able to work more and a more profitable way. In addition, a more active area is also safer	Organize cultural activities to revitalize the neighbourhood in the evening
The inhabitants of the neighbourhood	They often don't even know each other. The neighbourhood is not structured as a residential area, but is a junction of high-speed roads, dangerous and absolutely not favourable for walking, cycling, parking. In addition, at night the neighbourhood becomes prey to prostitutes and drug dealers. Although this does not directly threaten their safety, however, involves degradation and discomfort (dirt, toxic that enter the hallways of the apartment buildings, where children play, etc.)	They are motivated to revitalize the territory to promote mutual understanding and give an identity to the Quartiere In addition, they are very motivated to make interventions to make the neighbourhood more pleasant and less dangerous, even by providing their own skills (architects, urban planners). They can organize themselves to realize markets, or other activities of knowing one another.	Make the landscape more pleasant, but also safer and suitable for pedestrians, intervene with bike paths, flowerbeds, widening sidewalks. Intervening with activities of social revitalization and opportunity of knowing one another, such as openings, dinners or markets.

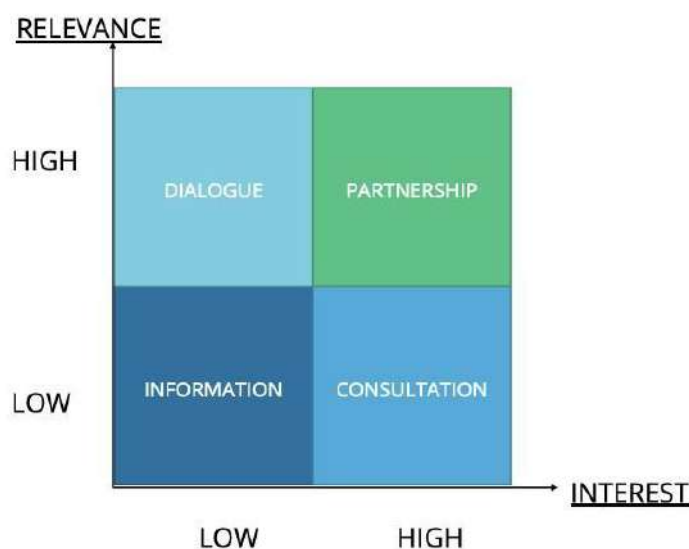
Vježba

Da bi se razumjelo kako funkcionira matrica analize dionika, najbolje je popuniti je u grupi, gdje svaki učesnik ima specifičnu ekspertizu o različitim dionicima koji su uključeni u odabrano pitanje koje treba analizirati.

Savjet: Imajte na umu da grupa dionika nije pojedinac. Da biste djelovali na temelju nalaza analize, morat ćete identificirati tko točno mora biti uključen.

Sljedeći koraci

Da bi se koristila analiza matrice analize dionika, moglo bi biti vrlo korisno iscartati dionike prema **njihovoj relevantnosti** (moć promjene) i njihovom **interesu** (motivacija za promjenu) u pitanju.



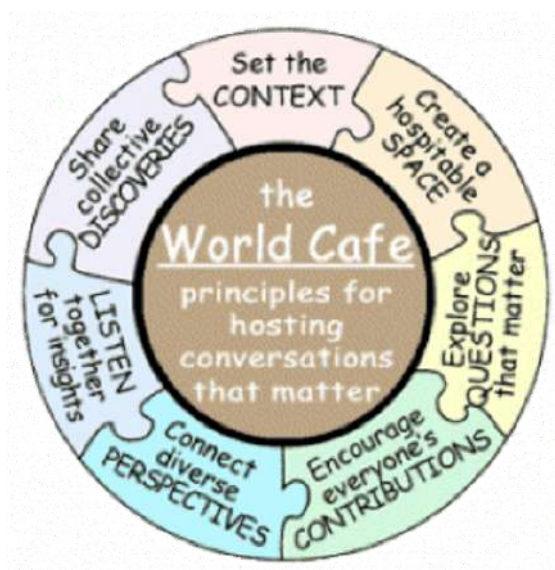
Različite pozicije u dijagramu znače **različite nivoe učešća** i stoga **različite metode** za uključivanje: kao što možete vidjeti na slici iznad, na primjer akteri sa niskim interesom i niskom relevantnošću mogu biti samo informisani, jer nemaju motivaciju i moć da utiču na problem. Naprotiv, akteri sa visokim interesom i visokom relevantnošću bi trebali biti partneri, jer su oni među najmoćnijim dionicima koji bi vam mogli omogućiti da efikasno riješite problem.

4.2 Svjetski kafić

Zašto i kada koristiti ovu metodu?

World Café metodologija se koristi za prikupljanje **informacija, uvida i povratnih informacija** oko **određenog skupa pitanja ili tema**, koje su **već postavljene** od strane onoga ko ga organizira, ili su prethodno dogovorene sa učesnicima.

Učesnici su podijeljeni u **podgrupe** i imaju mogućnost da doprinesu, u **ograničenom vremenskom periodu, svim** temama.



Osnovna filozofija dizajna World Café sesije je da **ljudi posjeduju intrinzičnu sposobnost i uvide** da se efikasno bave pitanjima donošenja odluka ili planiranja, i da je **prirodni razgovor** jedna od najboljih opcija za izazivanje takvog dijaloga.

Kako to radi?

Učesnici moraju biti podijeljeni u različite stolove, i opskrbljeni papirom, olovkama i eventualno kafom! Facilitator, bilo prethodno odabran od strane organizatora ili među učesnicima volonterima, će voditi bilješke o diskusiji i pobrinuti se da svi mogu doprinijeti.

Učesnici se rotiraju između stolova tokom sesije, pojedinačni razgovori se grade na jednom i drugom, a ideje i problemi se "unakrsno oprašuju".

Na taj način, kolektivna inteligencija, fokus i iskustva grupe su dovedeni do određenog pitanja ili pitanja sa kolektivnim osjećajem svrhe i smjera.

Primjer

[TALE project](#) (Bruxelles, juni 2023): U mnogim projektima ALDA-e organiziraju se sesije svjetskih kafića, koje uključuju projektne partnere ili krajnje korisnike. Na ovoj slici, sesija svjetskog kafića odnosila se na načine uključivanja mladih ljudi u EU izbore.



Vježba

Da biste postavili svjetski kafić, trebali biste podijeliti učesnike u podgrupe i pustiti ih da se rotiraju među stolovima (sa određenim vremenom, koji je obično oko 15 minuta). Neka potencijalna pitanja o svjetskim kafićima na polju očuvanja vodnog naslijeđa mogla bi biti:

Moguća pitanja:

- Kakvu ulogu igra [vaša lokalna rijeka/jezero/vodeno mjesto] u identitetu našeg grada/regije?
- Koje su glavne prijetnje [lokalnom vodnom mjestu] danas (npr. zagađenje, napuštanje, klimatske promjene)?
- Kako urbanizacija ili promjena korištenja zemljišta utiče na [vašu lokalnu rijeku/jezero]?
- Kako građani, lokalne vlasti i organizacije civilnog društva mogu raditi zajedno na zaštiti [lokalnog vodnog naslijeđa]?
- Zamislite [lokalnu rijeku/jezero] 2035. godine: kako bi izgledalo dobro zaštićeno i cijenjeno mjesto? Koja partnerstva ili saradnje mogu nam pomoći da ostvarimo ovu viziju?

Savjeti za facilitaciju

Organizatori:

- Pobrinite se da nema previše učesnika za istim stolom (idealno 4 do 6 ako želite da svi učestvuju)
- Ugostite ga u ugodnom i sigurnom prostoru

Facilitatori:

- Napravite korak unazad i pustite druge da stave sadržaj: postavljajte pitanja i pokušajte izbjeći da ih vodite do svojih odgovora
- pokušajte imati svačiji doprinos i moderirati diskusiju ako netko zauzima previše prostora
- Budite spremni ublažiti tenzije i potencijalne sukobe

4.3 Tehnologija otvorenog svemira

Zašto i kada koristiti ovu metodu?

Ova metoda najbolje funkcionira kada su ispunjeni neki uvjeti:

- Stvaran **i ozbiljan problem** u pitanju (ne previše široka ili nedefinisana tema)
- Visok nivo složenosti
- **Više tačaka gledišta** koje treba uzeti u obzir
- Široko rasprostranjena **Konfliktnost**
- Nužnost pronalaženja rješenja **Brzo**

Open Space Technology (OST) je vođen **učesnicima**, a manje organizatorom/sazivačem. Počelo je dijelom s često citiranim zapažanjem da su na tradicionalnim konferencijama, pauze za kavu najplodniji dio za smislen razgovor, stoga se pokušava temeljiti na "energiji dobre pauze za kavu".

Raspored koji govori, o kojoj temi u kojoj prostoriji kreiraju **ljudi koji prisustvuju, nakon što stignu**. Ova metodologija polaže potpuno **povjerenje** u kapacitete grupe.



Tehnologija otvorenog svemira oslanja se na **zakon dvije noge**: "Ako se nađete u situaciji u kojoj niti učite niti doprinosite, pomaknite se negdje gdje možete."

Također ima **četiri glavna principa**:

1. Ko god da dođe je pravi narod,
2. Šta god da se desi je jedina stvar koja je mogla imati, 3.
Kada počne je pravo vrijeme, 4. Kad je gotovo, gotovo je.

Kako to radi?

Flipcharti ili zidovi sa papirima, flomasterima i slobodnim kretanjem ljudi

- Voditelji se predlažu među učesnicima, sa određenom podtemom ili pitanjem o kojem će se raspravljati.
- Ostali učesnici slobodno lutaju među uglovima animiranim od strane voditelja.
- Facilitatori završavaju i sumiraju doprinose na plenarnoj sjednici na kraju OST-a.

Primjer



[THE:PLACE projekat](#) (Istanbul, mart 2022.)

ALDA koristi OST u okviru nekih projekata gdje postoji mogućnost zajedničkog istraživanja problema. U ovom slučaju, korišten je za odgovor na pitanja: "Kao učesnici THE:PLACE programa, koja su najhitnija pitanja koja bi se mogla zajedno riješiti u našem online programu učenja"? Pomoglo je učesnicima ne samo da identificiraju najčešće probleme, a samim tim i teme za učenje, već i metode, modalitete i vrijeme za program. U projektu WE ACT, koji je još uvijek u Turskoj, korišten je za istraživanje pitanja kako promovirati učešće marginaliziranih žena u donošenju odluka na lokalnom nivou.

Vježba

Identificiranje vodećeg pitanja ponekad može biti najteži korak u organizaciji sesije Open Space Technology. U slučaju projekta AQUATIK-EU, projektni partneri radili su na ovom pitanju: **Kako mi, kao građani i zajednice, možemo poduzeti akciju za zaštitu i revitalizaciju našeg vodnog naslijeđa za buduće generacije?**

Savjeti za facilitaciju

Organizatori:

Čak i ako se čini zbunjujućim na početku, ostavite vremena da ova metodologija oslobodi svoj potencijal!

Facilitatori:

- Napravite korak unazad i pustite druge da stave sadržaj: postavljajte pitanja i pokušajte izbjeći da ih vodite do svojih odgovora
- pokušajte imati svačiji doprinos i moderirati diskusiju ako netko zauzima previše prostora
- Budite spremni ublažiti napetosti i potencijalne sukobe.



5. Reference

- [ALDA-ina web stranica](#)
- [BOGATSTVO STRUČNOSTI](#) Alat za lokalne vlasti da se uspješno angažuju [Građani](#)
- [Katalog akcija](#)
- [OpenSpaceWorld.org](#)

PORTUGUESE TRANSLATION

ÍNDICE

1. Introdução	3
2. Definição do quadro para o envolvimento dos cidadãos	4
2.1 Os 4 níveis de participação	5
2.2 Os 9 princípios da participação democrática	6
3. Visão geral da formação	8
4. Metodologias Participativas	9
4.1 A Matriz de Análise das Partes Interessadas	9
4.2 O World Café	12
4.3 A Tecnologia Open Space	15
5. Referências	19

1. Introdução

Este documento foi elaborado para descrever a Formação de Formadores sobre Governança Participativa ministrada no âmbito do Projeto AQUATIK-EU.

O seu objetivo é apoiar os atores locais no envolvimento efetivo dos cidadãos e das partes interessadas, fornecendo informações úteis e recomendações para replicar com sucesso a formação nas comunidades locais e melhorar a dimensão participativa no processo de elaboração de políticas.

O envolvimento dos cidadãos desempenha um papel crucial na conceção de respostas inclusivas, sustentáveis e baseadas na comunidade para a preservação do património aquático. A formação abrangeu três áreas principais:

- Compreender o envolvimento dos cidadãos na governação local;
- Explorar técnicas que sustentam o diálogo e a deliberação;
- Planear processos de envolvimento e identificar condições propícias

Estas diretrizes resumem os principais pontos da formação e apresentam estruturas úteis e métodos participativos que podem ser aplicados pelos representantes dos parceiros.

A participação dos representantes dos parceiros garante que estes recebam formação adequada para implementar com sucesso as atividades subsequentes do projeto em termos de métodos de governação participativa. Isto também produz um mecanismo de formação em cascata, através do qual os parceiros são formados para se tornarem eles próprios formadores, alargando o impacto do reforço de capacidades e estendendo-o para além da parceria.

2. Definição do quadro para o envolvimento dos cidadãos

Antes de mergulhar nas técnicas específicas exploradas durante a formação, é importante revisar brevemente os fundamentos conceptuais do envolvimento dos cidadãos nos processos democráticos.

Quando falamos de democracia, muitos pensam imediatamente na **democracia representativa**, em que os cidadãos elegem decisores para agir em seu nome. No entanto, este modelo por si só limita frequentemente os cidadãos ao papel de eleitores, com pouca participação no processo real de elaboração de políticas..

Em contrapartida, a **democracia participativa** visa abrir espaços para que os cidadãos participem diretamente na definição de políticas e decisões que afetam as suas comunidades. Ela incentiva a responsabilidade partilhada, uma maior confiança nas instituições e resultados mais inclusivos e eficazes.

Para compreender melhor o alcance e a profundidade do envolvimento dos cidadãos, apresentámos durante a formação **os quatro níveis de participação** definidos pelo Código de Boas Práticas para a Participação Civil do Conselho da Europa.

1. **Informação:** Os cidadãos recebem informações equilibradas e acessíveis.
2. **Consulta:** Os cidadãos são convidados a dar a sua opinião, mas a tomada de decisões continua a ser da competência das autoridades.
3. **Diálogo:** Os cidadãos e as autoridades públicas participam num intercâmbio mútuo e numa aprendizagem conjunta.
4. **Parceria:** Os cidadãos participam ativamente na conceção e na tomada de decisões sobre políticas e serviços públicos.

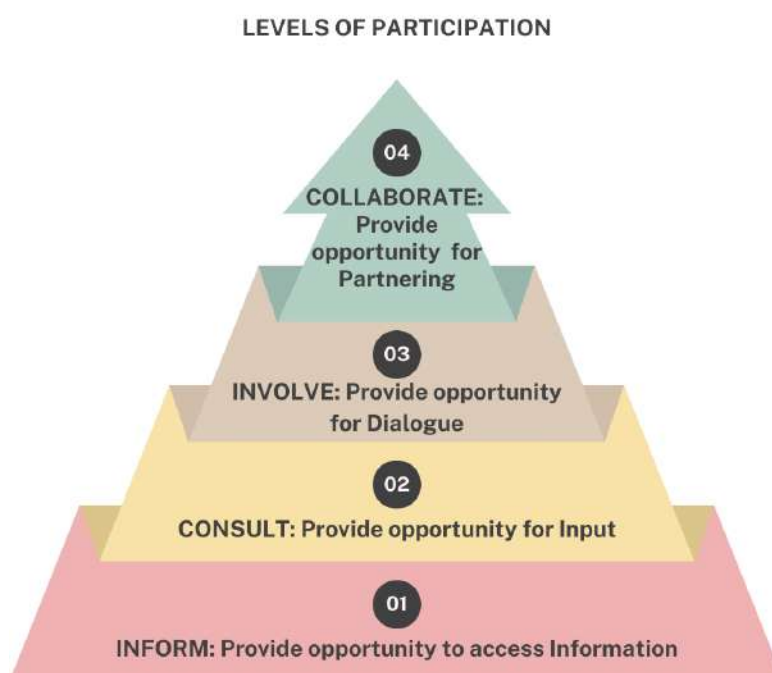
Esses níveis não são hierárquicos, mas refletem graus crescentes de poder e responsabilidade compartilhados. Vamos analisá-los mais detalhadamente.

2.1 Os 4 níveis de participação

Os principais níveis de participação, entendidos neste caso como uma interação entre cidadãos e autoridades locais (ou seja, municípios), são os seguintes:

1. **Informação** - tudo começa com ela. A informação é fundamental para garantir o acesso à participação: onde os cidadãos podem saber mais sobre os serviços prestados pelo município? Como podem apresentar um pedido? Como sabem quando são organizadas reuniões do conselho municipal, caso queiram assistir e saber o que está a ser discutido? Informação clara, transparente e acessível é a base para uma participação sólida.
2. **Consulta** - se quiser saber, pergunte. A consulta permite às autoridades locais aprofundar a sua compreensão de questões específicas, recolhendo informações dos cidadãos e ouvindo as suas respostas a uma pergunta específica. No entanto, o processo de tomada de decisão continua a ser da competência das autoridades locais: as perguntas são feitas, mas as respostas não determinam necessariamente a decisão final. Continua a ser muito importante dar feedback sobre como os resultados do processo de consulta serão utilizados. A consulta pode assumir a forma de órgãos consultivos permanentes (por exemplo, conselhos de jovens) ou reuniões ou inquéritos pontuais.

3. **Envolvimento (ou diálogo)** - uma relação de longo prazo. Envolvimento ou diálogo é um período mais longo em que os atores (como, por exemplo, o município e um grupo de cidadãos ou uma ONG) trocam opiniões e/ou trabalham juntos numa questão. Desta forma, há maiores hipóteses de construir um entendimento e um ponto de vista comuns sobre um assunto e de chegar a decisões conjuntas.
4. **Colaboração (ou parceria)** - fazemos juntos. Através da colaboração ou parceria, atores como municípios e ONGs podem concordar com uma responsabilidade partilhada na gestão, por exemplo, de um serviço a nível local ou de um projeto de longo prazo. Indo além da tomada de decisões, este nível tem mais a ver com agir em conjunto.



2.2 Os 9 princípios da participação democrática

A par destes níveis, **nove princípios chave** orientam os processos de participação democrática e inclusiva, tal como redigidos no Código de boas práticas para a participação civil no processo de tomada de decisões, publicado pelo Conselho da Europa. Estes princípios ajudam a garantir que o envolvimento não só seja significativo e impactante, mas também adaptado às condições e necessidades reais das comunidades locais.

1. **Transparência**

Devem ser fornecidas informações claras e oportunas sobre o objetivo da participação, como ela será utilizada e quem é responsável pelas decisões finais.

2. **Confiança**

É essencial construir uma confiança mútua entre os cidadãos e as instituições. A confiança cresce através de uma comunicação aberta, capacidade de resposta e compromisso de longo prazo com o envolvimento.

3. **Responsabilidade**

As autoridades públicas devem explicar como a contribuição dos cidadãos influenciou as decisões. Os cidadãos também devem compreender as limitações e responsabilidades de todos os intervenientes envolvidos.

4. **Inclusão e igualdade**

Todas as pessoas devem ter oportunidades iguais de participação, independentemente do sexo, idade, origem ou capacidade. Deve ser dada especial atenção aos grupos marginalizados ou sub-representados.

5. **Acessibilidade**

Os processos de participação devem ser de fácil acesso (físico, digital e linguístico), removendo as barreiras que impedem o envolvimento total.

6. **Respeito pela diversidade**

Diferentes pontos de vista, experiências e conhecimentos devem ser reconhecidos e valorizados. A diversidade enriquece o diálogo e leva a melhores resultados.

7. **Deliberação**

A participação deve permitir um diálogo e uma reflexão significativos, não apenas uma recolha de opiniões. Isso ajuda a construir um entendimento comum e um consenso.

8. **Empoderamento**

Os cidadãos devem ter a capacidade, a confiança e os recursos necessários para participar de forma eficaz. Isso inclui conhecimentos, competências e mecanismos de apoio.

9. Sustentabilidade

A participação não deve ser um evento pontual, mas parte de uma cultura democrática contínua e de longo prazo incorporada na governança.

Com este entendimento comum sobre estruturas e princípios, podemos agora analisar mais detalhadamente as **técnicas participativas** utilizadas durante a formação.

3. Visão geral da formação

As metodologias que serão apresentadas nestes módulos são três metodologias participativas que podem ajudar um grupo a responder a perguntas complexas e/ou recolher feedback e conhecimento. Essas metodologias foram escolhidas por serem particularmente adequadas ao contexto em que o **projeto AQUATIK-EU** está a operar. Para cada uma delas, será explicada a teoria e o seu funcionamento, seguidos de exemplos e exercícios para compreender plenamente como devem ser facilitadas. Vale a pena notar que a facilitação destas técnicas não requer conhecimentos temáticos específicos sobre o património hídrico: o conhecimento provém dos participantes, através dos aspetos destacados por cada metodologia. Na experiência da ALDA, estas metodologias podem ser utilizadas com grupos de cidadãos (por exemplo, de um bairro específico), no âmbito das autoridades locais ou com grupos de especialistas, a fim de aprofundar as questões e imaginar soluções mais eficientes.

1. Estrutura de análise das partes interessadas

Esta metodologia é utilizada para analisar as diferentes partes interessadas envolvidas numa questão. *Quais são as suas necessidades específicas? Que ações podem ser previstas para responder a essa necessidade?* Mais importante ainda, uma vez que se trata de uma matriz, ela pode ajudar a considerar essas diferentes partes interessadas como um todo e a ver as conexões e tensões entre elas. Os participantes podem ser convidados a escolher uma questão específica em que estão a trabalhar, a fim de identificar as partes interessadas envolvidas e preencher a matriz.

2. World Café

A metodologia World Café é utilizada para recolher informações, ideias e feedback sobre um conjunto específico de questões ou tópicos. Os participantes são divididos em subgrupos e têm a possibilidade de contribuir, durante um período de tempo limitado, para todos os tópicos. Alguns exemplos de questões que podem ser utilizadas no domínio da preservação do património hídrico:

Possíveis perguntas

Tabela 1 – Valor e identidade

- Que papel desempenha o património hídrico na identidade da sua comunidade ou região?
- Como podem os cidadãos reconectar-se com o património aquático negligenciado?

Tabela 2 – Desafios e problemas

- Quais são os principais desafios que os locais de património hídrico enfrentam na sua área (por exemplo, despovoamento, poluição, alterações climáticas)?
- Na sua experiência, como é que a urbanização afeta os ecossistemas hídricos interiores ou remotos?

Table 3 – Participação e governação

- Como as comunidades locais podem estar mais envolvidas nas decisões sobre gestão da água e proteção do património?
- Que métodos participativos (diálogo, consulta, co-decisão) poderiam funcionar melhor para reforçar a sensibilização e a ação?

Tabela 4 – Visão Futura

- Como imagina a utilização sustentável e a proteção do património hídrico daqui a 10 anos?
- Que parcerias (entre cidadãos, autoridades locais, ONG, escolas, etc.) poderiam ajudar a concretizar esta visão?

Tabela 5 – Educação e sensibilização

- Que atividades criativas ou culturais poderiam aumentar a sensibilização para o património aquático local (festivals, arte, narração de histórias, ciência cidadã)?
- Como motivar os jovens a envolverem-se na proteção e revitalização do património aquático?

3. Tecnologia Open Space

Esta metodologia é mais adequada para abordar questões que apresentam conflito, complexidade, urgência e diversidade. Como o nome indica, é «aberta» em termos temáticos e de implementação, uma vez que a maior parte é decidida no momento pelos participantes. Pode ser aplicada a eventos abertos aos cidadãos para abordar questões complexas

4. Metodologias Participativas

4.1 A Matriz de Análise das Partes Interessadas

Por que e quando usar este método?

Às vezes, quando trabalhamos com questões locais, pensamos que sabemos quem são as partes interessadas envolvidas e, pior ainda, que sabemos o que elas querem. Esta ferramenta é útil para **mapeá-las** e identificar as **informações que faltam** para que a nossa abordagem de resolução de problemas seja realmente eficaz. Também pode ajudar-nos a identificar os **aliados inesperados** que podemos ter ao enfrentar a questão.

A matriz permite listar as várias partes interessadas e descrever alguns **elementos-chave**, tais como a sua relação com a questão em causa, a sua capacidade e motivação para promover mudanças positivas (interesse/relevância) e possíveis ações que melhorariam a situação do seu ponto de vista. Também pode ajudar a identificar **potenciais necessidades conflitantes**.

A matriz de análise das partes interessadas **não é um método participativo em si**, mas analisar os atores envolvidos na questão em que queremos intervir é **um primeiro passo necessário** para garantir que não deixamos ninguém para trás e que estamos a considerar todas as partes interessadas importantes relacionadas com o nosso caso.

Como funciona?

Uma matriz de análise das partes interessadas é essencialmente uma tabela com uma linha por ator e uma coluna para responder às seguintes perguntas:

- Nome da parte interessada e características básicas: Quem são? Quais são as suas principais características?
- Interesses e como estão envolvidos no(s) problema(s): dada uma questão específica, como é que este interveniente é afetado por ela? Que interesses têm em jogo?
- Capacidade e motivação para fazer uma mudança: por que esse ator desejaria resolver a questão? Que poder ou capacidade ele tem para favorecer uma solução?
- Possíveis ações a serem desenvolvidas para atender às necessidades e interesses: o que podemos fazer – como facilitadores, gestores de projetos, etc. – para atender às suas necessidades e interesses e, ao mesmo tempo, capitalizar o seu potencial de resolução de problemas?

Partes interessadas e características básicas	Interesse e como estão envolvidos na(s) questão(ões)	Capacidade e motivação para fazer uma mudança	Possíveis ações a serem desenvolvidas para atender às necessidades e interesses
<i>A preencher</i>	A preencher	A preencher	A preencher
...	...	...	...

Exemplo

Durante dois anos, entre 2019 e 2021, a ALDA **co-geriu um processo participativo** chamado Scintilla («faísca») na Viale Milano, em Vicenza (Itália), perto do nosso escritório italiano. A Viale Milano é uma rua muito movimentada perto do centro da cidade, com alta densidade de tráfego e principalmente edifícios comerciais e residenciais. A área é conhecida por ser poluída e bastante perigosa, e os residentes queixam-se da sua desagradabilidade. O processo participativo tinha como objetivo envolver todos os atores relacionados com a área e compreender o que poderia ser feito para torná-la «o lugar ideal».



Por exemplo, os retalhistas têm um papel importante na área: as suas atividades são o que mantém o bairro vivo, com lojas e restaurantes. No entanto, eles sofrem com a má reputação da rua, o que faz com que os clientes a evitem, pois não é uma área agradável para caminhar. Ao mesmo tempo, os retalhistas têm o poder de se unir e propor iniciativas conjuntas, e estão motivados a mudar a situação para aumentar o sucesso dos seus negócios. Por exemplo, uma ação coletiva que poderia ser tomada consistiria em tornar a paisagem mais agradável e atraente para os transeuntes. Isso requer ação tanto dos retalhistas quanto do município, que poderia planejar uma

ciclovias, canteiros de flores e outras comodidades para embelezar a rua.

Stakeholder and basic features	Interests and how they are involved in the problem (or problems)	Ability and motivation to make change	Possible actions to be developed to meet needs and interests
The retailers	Their activities are in difficulty: customers are not attracted to the area due to the high traffic and an unfavourable environment for walking/stopping by and shopping	They can come together to propose joint initiatives to relaunch Are motivated to take action in order to reduce the degradation and to increase their business development	Make the landscape more pleasant, intervene with bike paths, flowerbeds, widening sidewalks
The bars and restaurants	After working hours the neighbourhood empties and the bars have no reason to stay open at night.	Bars are driven to revitalize the area in order to be able to work more and a more profitable way. In addition, a more active area is also safer	Organize cultural activities to revitalize the neighbourhood in the evening
The inhabitants of the neighbourhood	They often don't even know each other. The neighbourhood is not structured as a residential area, but is a junction of high-speed roads, dangerous and absolutely not favourable for walking, cycling, parking. In addition, at night the neighbourhood becomes prey to prostitutes and drug dealers. Although this does not directly threaten their safety, however, involves degradation and discomfort (dirt, toxic that enter the hallways of the apartment buildings, where children play, etc.)	They are motivated to revitalize the territory to promote mutual understanding and give an identity to the Quartiere In addition, they are very motivated to make interventions to make the neighbourhood more pleasant and less dangerous, even by providing their own skills (architects, urban planners). They can organize themselves to realize markets, or other activities of knowing one another.	Make the landscape more pleasant, but also safer and suitable for pedestrians, intervene with bike paths, flowerbeds, widening sidewalks. Intervening with activities of social revitalization and opportunity of knowing one another, such as openings, dinners or markets.

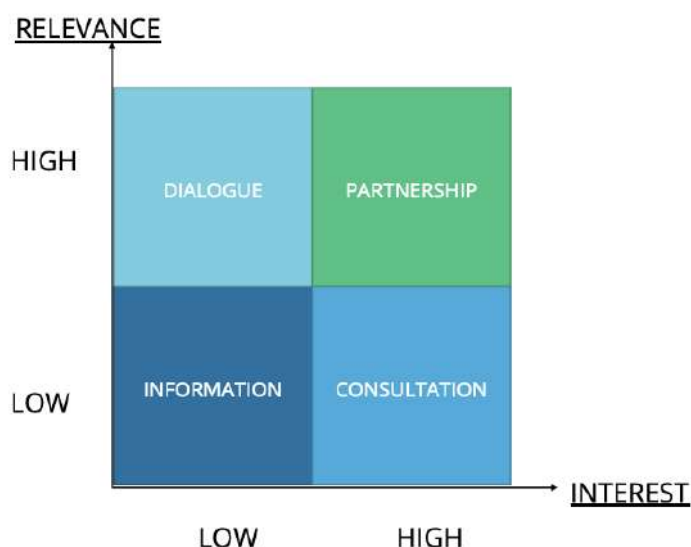
Exercício

Para compreender como funciona uma matriz de análise das partes interessadas, é melhor preenchê-la em grupo, onde cada participante tenha conhecimentos específicos sobre as diferentes partes interessadas envolvidas na questão escolhida a ser analisada..

Dica: tenha em mente que um grupo de partes interessadas não é um indivíduo. Para agir com base nas conclusões da análise, será necessário identificar quem exatamente deve estar envolvido.

Próximos passos

Para utilizar a análise da matriz de análise das partes interessadas, pode ser muito útil representar graficamente as partes interessadas de acordo com a sua **relevância** (poder de mudança) e o seu **interesse** (motivação para mudar) na questão.



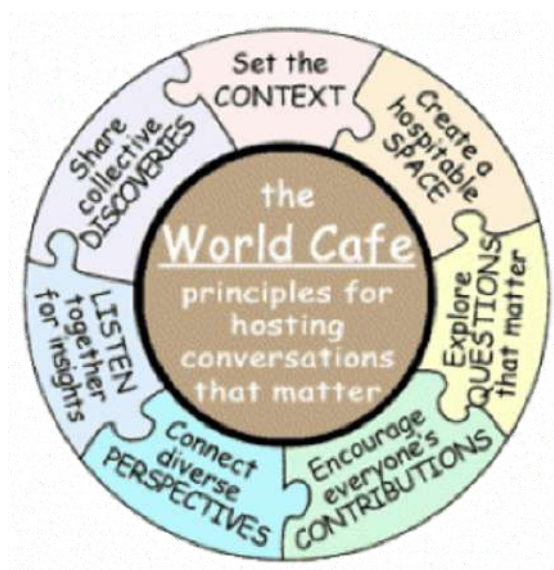
As diferentes posições no diagrama significam **diferentes níveis de participação** e, portanto, **diferentes métodos** a serem envolvidos: como pode ver na imagem acima, por exemplo, atores com baixo interesse e baixa relevância podem simplesmente ser mantidos informados, pois não têm motivação nem poder para influenciar a questão. Por outro lado, atores com alto interesse e alta relevância devem ser parceiros, pois estão entre as partes interessadas mais poderosas que podem permitir que resolva a questão de forma eficaz.

4.2 O World Café

Por que e quando usar este método?

A metodologia World Café é utilizada para recolher **informações, ideias e feedback** sobre um **conjunto específico de questões ou tópicos**, que já foram **definidos** pelos organizadores ou previamente acordados com os participantes.

Os participantes são divididos em **subgrupos** e têm a possibilidade de contribuir, por um período limitado de tempo, para **todos** os tópicos.



A filosofia central do design de uma sessão do World Café é que **as pessoas possuem uma capacidade e pensamento intrínsecos** para abordar questões de tomada de decisão ou planeamento de forma eficaz, e que a **conversa natural** é uma das melhores opções para suscitar esse diálogo.

Como funciona?

Os participantes devem ser divididos em diferentes mesas e receber papel, canetas e, se possível, café! Um facilitador, previamente escolhido pelos organizadores ou entre os participantes voluntários, tomará notas da discussão e garantirá que todos possam contribuir.

Os participantes alternam entre as mesas ao longo da sessão, as conversas individuais complementam-se mutuamente e as ideias e questões «polinizam-se» entre si.

Ao fazer isso, a inteligência coletiva, o foco e as experiências do grupo são aplicados a uma questão ou questões específicas com um senso coletivo de propósito e direção.

Exemplo

O projeto [TALE](#) (Bruxelas, junho 2023): Em muitos projetos da ALDA, são organizadas sessões de world café, envolvendo tanto os parceiros do projeto como os beneficiários finais. Nesta imagem, a sessão de world café incidiu sobre as formas de envolver os jovens nas eleições da UE.



Exercício

Para organizar um world café, deve dividir os participantes em subgrupos e deixá-los rodar entre as mesas (com um tempo específico, que geralmente é de cerca de 15 minutos). Algumas perguntas potenciais para o world café na área da preservação do património hídrico poderiam ser:

Possíveis perguntas:

- Que papel desempenha *[o seu rio/lago/local aquático local]* na identidade da nossa cidade/região?
- Quais são as principais ameaças ao *[local aquático local]* atualmente (por exemplo, poluição, abandono, alterações climáticas)?
- Como é que a urbanização ou a alteração do uso do solo afetam *[o seu rio/lago local]*?
- Como podem os cidadãos, as autoridades locais e as OSC trabalhar em conjunto para proteger *[o património aquático local]*?
- Imagine *[rio/lago local]* em 2035: como seria um local bem protegido e valorizado? Que parcerias ou colaborações poderiam ajudar-nos a concretizar esta visão?

Dicas para facilitar

Organisadores:

- certifique-se de que não há demasiados participantes na mesma mesa (o ideal é entre 4 e 6, se quiser que todos participem)
- organize-o num espaço agradável e seguro

Facilitadores:

- dê um passo atrás e deixe os outros colocarem conteúdo: faça perguntas e

- tente evitar levá-los às suas respostas
- tente obter a contribuição de todos e modere a discussão se alguém estiver a ocupar demasiado espaço
 - esteja pronto para amenizar tensões e potenciais conflitos

4.3 A Tecnologia Open Space

Por que e quando usar este método?

Este método funciona melhor quando algumas condições são cumpridas:

- Uma **questão real e séria** em jogo (um tema não muito amplo ou indefinido)
- Um alto nível de **complexidade**
- **Vários pontos de vista** a serem considerados
- **Conflitualidade** generalizada
- Necessidade de encontrar uma solução **rapidamente**

A Tecnologia Open Space -The Open Space Technology (OST) é **orientada para os participantes** e menos para os organizadores/coordenadores. Ela surgiu, em parte, a partir da observação frequentemente citada de que, nas conferências tradicionais, os intervalos para café são a parte mais proveitosa para conversas significativas. Por isso, ela tenta basear-se na «energia de um bom intervalo para café».

A programação de quais palestras, sobre quais temas e em quais salas **será feita pelos participantes, assim que chegarem**. Essa metodologia deposita total confiança nas capacidades do grupo.



A Tecnologia Open Space baseia-se na **lei dos dois pés**: «Se se encontrar numa situação em que não está a aprender nem a contribuir, mude-se para um lugar onde possa fazê-lo.»

Tem também **quatro princípios fundamentais**:

1. quem quer que venha é a pessoa certa,
2. o que quer que aconteça é a única coisa que poderia ter acontecido,
3. quando começa é a hora certa,
4. quando acaba, acabou.

Como funciona?

- Flipcharts ou paredes com papéis, marcadores e livre circulação das pessoas.
- Os facilitadores apresentam-se aos participantes, com um subtema ou questão específica a ser discutida.
- Os outros participantes circulam livremente entre os cantos animados pelos facilitadores.
- Os facilitadores concluem e resumem as contribuições em plenária no final da OST.

Exemplo



O projeto [THE:PLACE](#) (Istambul, março 2022)

A ALDA utiliza a OST no âmbito de alguns projetos em que existe a possibilidade de explorar conjuntamente uma questão. Neste caso, foi utilizada para responder às seguintes perguntas: «Como participantes do programa THE:PLACE, quais são as questões mais prementes que poderiam ser abordadas em conjunto no nosso Programa de Aprendizagem Online»? Ajudou os participantes não só a identificar as questões mais comuns e, conseqüentemente, os tópicos a abordar na aprendizagem, mas também os métodos, modalidades e calendário do programa. No projeto WE ACT, ainda na Turquia, foi utilizado para explorar a questão de como promover a participação das mulheres marginalizadas na tomada de decisões a nível local.

Exercício

Identificar a questão orientadora pode, por vezes, ser o passo mais difícil na organização de uma sessão de Tecnologia Open Space.. No caso do projeto AQUATIK-EU, os parceiros do projeto trabalharam nesta questão: **Como podemos, enquanto cidadãos e comunidades, agir para proteger e revitalizar o nosso património hídrico para as gerações futuras?**

Dicas para facilitar

Organisadores:

Mesmo que pareça confuso no início, dê tempo para que essa metodologia libere todo o seu potencial

Facilitadoress:

- dê um passo atrás e deixe os outros apresentarem o conteúdo: faça perguntas e tente evitar conduzi-los às suas respostas
- tente obter a contribuição de todos e modere a discussão se alguém estiver a ocupar demasiado espaço
- esteja pronto para amenizar tensões e potenciais conflitos.



5. Referências

- [ALDA's website](#)
- [A WEALTH OF EXPERTISE Toolkit for Local Authorities to successfully engage citizens](#)
- [Action Catalogue](#)
- [OpenSpaceWorld.org](#)