



Interreg UNIONE EUROPEA



MARITTIMO-IT FR-MARITIME

Fondo Europeo di Sviluppo Regionale

rete transfrontaliera delle lagune
dei laghi e degli stagni

PROGETTO RETRALAGS – RETE TRANSFRONTALIERA DELLE LAGUNE E DEGLI STAGNI

DEFINIZIONE DEI CRITERI DI INDIVIDUAZIONE DEGLI STAKEHOLDERS DEL PROCESSO DI CONTRATTO DI LAGUNA

Lucca 15/10/2017



PROVINCIA DI LUCCA



ECOAZIONI



La cooperazione al cuore del Mediterraneo
La coopération au coeur de la Méditerranée



PROVINCIA DI LUCCA

Servizio Pianificazione Territoriale, Viabilità, Patrimonio, Protezione Civile

Responsabile del progetto Francesca Lazzari

Coordinamento tecnico Maria Pia Casini
Vania Frumenti

Gestione amministrativa e contabile Brunella Ponzo
Greta Bonini

Ufficio Politiche Comunitarie

Attività di coordinamento generale Monica Lazzaroni
Silvia De Vitis
Cristina Davini



ECOAZIONI

Massimo Bastiani
Virna Venerucci
Marco Mirabile

INDICE

INTRODUZIONE.....	4
1. CHI SONO GLI STAKEHOLDERS?.....	6
1.1 Cosa è la Stakeholder analysis?	10
2. LE TECNICHE UTILIZZATE NELLA STAKEHOLDERS ANALYSIS	14
2.1 Le interviste strutturate	15
2.2 La Survey	17
2.3 La Social network analysis.....	26
2.4 I Focus Group.....	29
2.5 La Snowball methodology	30
2.6 Consultazione ed analisi dei media.....	31
3. LA MAPPATURA DEGLI STAKEHOLDERS	32
4. MATRICE RETRALAGS PER LA MAPPATURA DEGLI STAKEHOLDERS.....	47

INTRODUZIONE

Preservare la qualità delle acque, proteggere gli ambienti acquatici, fronteggiare le inondazioni, agire nei confronti della risorsa idrica considerandola un insieme...sono tutti obiettivi che per essere perseguiti con successo richiedono il coinvolgimento di un gran numero di stakeholders. Costoro non possono essere determinati con procedure standard, poiché la loro composizione ed il loro peso può variare da contesto a contesto. Sono quindi necessarie delle tecniche di individuazione e valutazione sulla base delle quali ogni Contratto di Laguna potrà effettuare la propria mappatura dei soggetti pubblici e privati da coinvolgere e far partecipare.

Il buon esito di un Contratto dipende in gran parte da questa scelta e dalla capacità di interazione che si riesce a stabilire tra gli Stakeholders (STKs). L'esperienza più che decennale sviluppata dai Contratti di fiume può in questo senso essere di supporto alla costruzione di un Contratto di Laguna (CdL).

Il coinvolgimento degli attori locali deve essere innanzi tutto indirizzata al raggiungere una visione multisetoriale ai diversi livelli amministrativi di un territorio, a ricomporre i conflitti d'uso (là dove sussistano), raccogliere le esigenze degli utilizzatori diretti ed indiretti del bene ed avvantaggiarsi del contributo attivo delle comunità locali. Per il successo del processo è necessaria un'interazione costante fra i saperi tecnici ed il bagaglio esperienziale diffuso legato agli ambiti di vita delle comunità locali coinvolte. Attraverso la costruzione di un Contratto si prospetta un'interazione tale da considerare il percorso stesso, un metodo di arricchimento vicendevole di conoscenze ed esperienze.

Un buon livello di partecipazione consente di gettare le basi per costruire accordi pubblico privato (APP) in grado di realizzare le misure che emergono dal Programma d'Azione (PA) e che costituiscono l'esito finale del Contratto stesso.

I Contratti, in Francia, Belgio, Italia ed ovunque siano stati realizzati si sono sempre profilati come accordi volontari, che impegnano i firmatari ad un obbligo innanzi tutto morale verso la realizzazione di azioni condivise.

In Francia le attività del Contratto sono solitamente precedute da una fase di sensibilizzazione finalizzata a far conoscere al grande pubblico i temi che saranno affrontati (social learning). I Contratti francesi rispetto a quelli italiani privilegiano solitamente i partenariati già esistenti e le relazioni istituzionali. Il Comitato di fiume è l'organismo dove vi è la presenza di un maggior numero di STKs (può essere composto fino da 100 membri), ma si riunisce non più di una volta all'anno. La scelta degli STKs più che sugli interessi generali verso un fiume, un lago o una zona umida, si concentra sulle azioni attivabili e sulle competenze dei diversi soggetti ai fini della loro realizzazione. In Italia la fase di informazione e sensibilizzazione degli STKs è legata ad una platea di interlocutori senz'altro più ampia, all'interno della quale vengono fatte emergere progressivamente proposte, progetti e partenariati. Un approccio piuttosto simile a quello italiano si ritrova anche nei Contratti della Regione Vallonia in Belgio, dove una fase preliminare di lavoro sulla componente sociale, viene finalizzata all'individuazione degli STKs per far emergere opportunità e conflitti anche non immediatamente evidenti.

Possiamo quindi considerare i Contratti francesi più tecnici, e quelli italiani e belgi più concertativi.

Vi sono in ogni caso alcune pre-condizioni che è bene siano ben chiare nel momento in cui ci si avvia ad aprire un confronto con gli stakeholders del processo di CDF/L:

- avere chiara la dimensione territoriale ed amministrativa interessata;
- avere chiare le problematiche che si vogliono affrontare ed il proprio ruolo all'interno del processo decisionale;
- fare il possibile per intercettare i diversi interessi in gioco;
- essere pronti a lavorare ad un progetto comune;
- essere disponibili a condividere le conoscenze in proprio possesso;
- aver definite fin dall'inizio le procedure secondo cui si intendono avviare e gestire le fasi di informazione, comunicazione e partecipazione degli STKs.

1. CHI SONO GLI STAKEHOLDERS?

E' sufficiente dire che gli stakeholders sono i "portatori di interessi" per rispondere a questa domanda? No, perché equivarrebbe a dire che siamo tutti stakeholders visto che siamo tutti portatori di un qualche interesse. E, quindi, sarebbe inutile utilizzare questo termine visto che diverrebbe esattamente un sinonimo della parola "tutti". Diviene quindi fondamentale definire quali sono gli interessi che qualificano determinati soggetti come stakeholders (e che di conseguenza permettono di escludere altri soggetti dal novero degli stakeholders di un determinato processo decisionale).

Il concetto di stakeholder nasce nel settore del business e viene teorizzato per la prima volta dallo Stanford Research Institute nel 1963 per indicare i detentori di capitale "quei gruppi senza il cui supporto un'organizzazione cesserebbe di esistere". Successivamente questa concezione viene estesa nell'ambito del "corporate planning" a tutti coloro che sono in grado di fornire informazioni utili alla strategia di una azienda. Le successive elaborazioni teoriche sugli STKs sempre in relazione alle politiche imprenditoriali, li suddividono negli anni '90 in STKs primari (quelli senza la cui presenza l'impresa non potrebbe sopravvivere) ed i secondari, coloro che esercitano una influenza sull'impresa ma non sono fondamentali per la sua sopravvivenza.

Come è evidente, questa seconda classificazione potrebbe portare ad allargare di molto il gruppo degli STKs fino ad estenderlo alle generazioni future. Si afferma cioè l'idea che gli azionisti o i manager di un'organizzazione nel prendere le loro decisioni debbano tenere conto non solo degli interessi degli shareholders (azionisti) e STKs primari, ma anche di come esse incidano sugli interessi degli STKs secondari. Naturalmente l'analisi degli STKs non è limitata al solo settore economico, estendendosi negli anni al policy making con esigenze ed approcci sostanzialmente differenti. A titolo esemplificativo si può far riferimento all'esperienza dei movimenti di Advocacy planning che nascono agli inizi degli anni '60 nell'ambito dei Processi di Urban Renewal negli Stati Uniti. Tali movimenti si formavano in risposta allo sventramento dei ghetti degradati e al trasferimento di massa degli abitanti per far sorgere nuovi quartieri residenziali. In questi processi ad emergere è una pluralità d'interessi e di persone che

non erano di fatto rappresentate nel processo di pianificazione istituzionale, a causa dell'esistenza di molte diseguaglianze nel sistema politico e dello scarso potere contrattuale dei gruppi sociali. Si andava cioè affermando un ruolo, ai fini del policy making, anche degli stakeholders che solitamente hanno una capacità bassa o nulla di influenzare il processo decisionale e si limitano quindi a subirlo o ad aprire un conflitto contro di esso. In termini generali potremmo quindi definire gli stakeholders, come l'insieme di coloro che possono essere influenzati positivamente o negativamente dalle attività di un piano, programma, progetto o comunque da una decisione. Tra essi compaiono singoli individui, gruppi spontanei di cittadini, associazioni, organizzazioni economiche e soggetti pubblici. Tutte figure sulle quali potenzialmente potrà incidere una determinata decisione da parte di un'organizzazione privata o di un'autorità pubblica nell'intraprendere un'azione o adottare un programma che ha conseguenze sull'ambiente fisico e/o sulle condizioni di vita di una comunità.

Semplificando al massimo questo concetto potremmo dire che per ogni decisione vi sono:

- portatori di interessi a tutela e favore dei quali è presa la decisione;
- portatori di interessi che subiscono o beneficiano delle esternalità della decisione.

Si prefigura così l'esistenza di un insieme di stakeholders che è necessario indagare preliminarmente ed ai fini delle decisioni. Soggetti che per la loro presenza diffusa, possono essere inizialmente inquadrati come "stakeholders potenziali" in rapporto tra le decisioni da intraprendere ed i loro potenziali interessi rispetto alla decisione stessa. La rilevanza di certi STKs rispetto ad altri è condizionata dalla tipologia di decisione da intraprendere. **Si può di conseguenza affermare che: ogni decisione ha i propri stakeholders.**

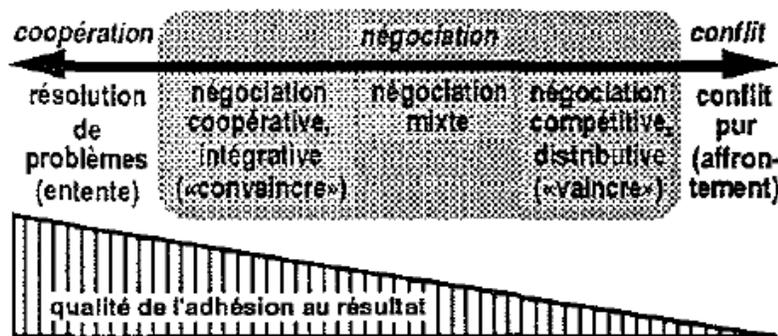
Il concetto di stakeholders è inscindibilmente legato alla rilevanza che questi soggetti possono avere sulla qualità e/o accettabilità della decisione.

Oltre ai soggetti interessati dagli effetti di una decisione si passano a considerare anche quelli che a diverso titolo sono in grado di influenzare l'esito del processo decisionale stesso. Solo gli stakeholders potenziali a cui è riconosciuto un ruolo rilevante ai fini del

processo decisionale sono da considerarsi effettivamente stakeholders. Questo riconoscimento dipende principalmente da una valutazione della loro rilevanza e per fare ciò occorre risalire alle ragioni che ne giustificano/legittimano l'inclusione in questa categoria ed indirettamente, determinare le modalità con cui dovranno essere coinvolti. Per individuare gli stakeholders di un processo non conta quindi, solo lo scopo della decisione ma anche le finalità per cui sono tenuti in considerazione nell'ambito del processo decisionale.

E' bene quindi iniziare con il definire alcuni primi **blocchi di STKs da considerare all'interno della preparazione di un processo decisionale:**

- soggetti interessati ad imporre una "soluzione" indipendentemente dal problema affrontato nella decisione;
- soggetti interessati ad affermare il loro ruolo nel processo decisionale;
- Soggetti "teoricamente" super partes quali Autorità pubbliche, esperti tecnici, media, Soggetti deontologicamente o eticamente interessati alla qualità della decisione senza che il contenuto della decisione comporti un vantaggio o uno svantaggio diretto o indiretto ai loro interessi.



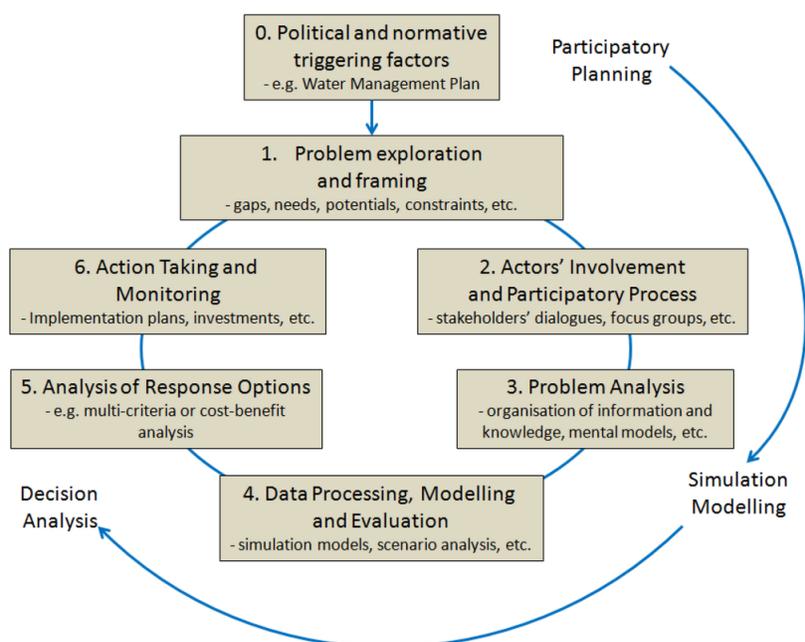
Systemes de décision: entre conflit et cooperation

In Luc Vodoz "La prise de décision par consensus: pourquoi, comment, à quelles conditions"1994)

Il coinvolgimento degli STKs ai fini del policy making può contribuire al miglioramento della razionalità delle decisioni con informazioni, competenze e idee ed a aumentare la stabilità delle decisioni condivise per il miglior soddisfacimento possibile dell'interesse pubblico.

“Un processo decisionale comunicativo, basato sulla ragione, e in condizioni di uguaglianza, inclusione e trasparenza, è in grado di trasformare le preferenze individuali e di giungere a decisioni condivise orientate al bene pubblico.”¹

All'interno di una comunità locale gli STKS di un processo di Contratto di fiume/laguna sono presenti tra i portatori di conoscenze diffuse, in particolare se queste informazioni non sono reperibili presso enti esponenziali. Ma anche tra i rappresentanti di interessi collettivi e diffusi che spesso non sempre trovano la possibilità di essere rappresentati in un processo decisionale.



Schematizzazione di un processo decisionale con i principali passaggi e le aree d'influenza della partecipazione. In C.Giupponi, A.Sgobbi "Decision Support Systems for Water Resources Management in Developing Countries: Learning from Experiences in Africa", Water 2013, 5(2), 798-818

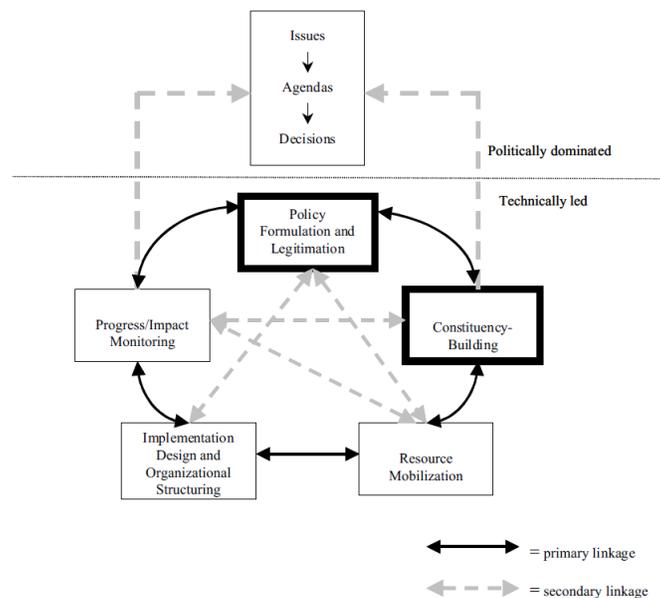
1

Habermas, J. (1996), L'inclusione dell'altro. Studi di teoria politica, Feltrinelli, Milano.

Cosa è la Stakeholder analysis?

Una volta chiarito il concetto generale di STK è necessario passare ad analizzare gli strumenti disponibili per la loro analisi e valutazione. Per la World Bank l'analisi degli stakeholder (SA) è una metodologia che consente di facilitare i processi di riforma delle istituzioni e delle politiche e l'elaborazione di strategie, tenendo conto delle esigenze di coloro che hanno una "quota" o un interesse nelle riforme in esame. Consente di acquisire informazioni sulle parti interessate, sui loro interessi e sulla loro capacità di opporsi ad una determinata policy. La Stakeholders Analysis si sostanzia, sempre per la World Bank, in un "processo di raccolta e analisi sistematica di informazioni utili a determinare quali interessi dovrebbero essere tenuti in considerazione nel corso dello sviluppo o dell'implementazione di una policy" .

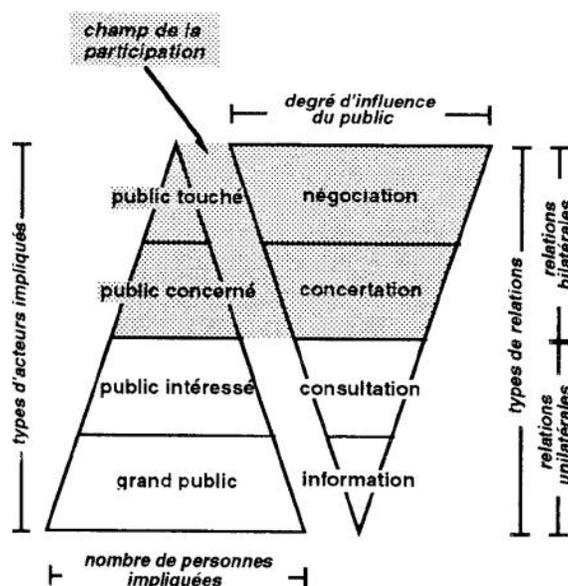
Un approccio simile si trova in Kammi Schmeer "Stakeholder Analysis Guidelines": ***"L'analisi degli stakeholder è un processo di raccolta e analisi sistematica delle informazioni qualitative per determinare quali interessi dovrebbero essere presi in considerazione durante lo sviluppo e /o l'attuazione di una politica o di un programma."***



The Policy Process in Kammi Schmeer "Stakeholder Analysis Guidelines"

L'esito di una STKs analysis può addirittura influire sulla scelta di avviare o meno un processo decisionale. **“Quando si hanno buoni motivi per ritenere che la mente di uno solo (o di pochi) sia in grado di risolvere un problema (progettare un intervento, elaborare un piano o un programma) non dovrebbero esserci dubbi: è meglio procedere secondo le modalità tradizionali, usando senza indugi gli specifici poteri offerti dalla legge...”**². Queste parole di Bobbio indicano chiaramente che in ogni caso si tratta di una scelta complessa e per nulla scontata, in particolare quando si parla di decisioni che sono in capo ad un ente pubblico.

Quando si decide di procedere nella direzione di un processo inclusivo, attraverso la SA possono emergere informazioni di dettaglio sulla composizione dei soggetti potenzialmente interessati a quel processo decisionale e sul loro potere al suo interno, ma anche sul livello di consenso auspicabile nei diversi stadi del processo stesso, rispetto alle condizioni di partenza.



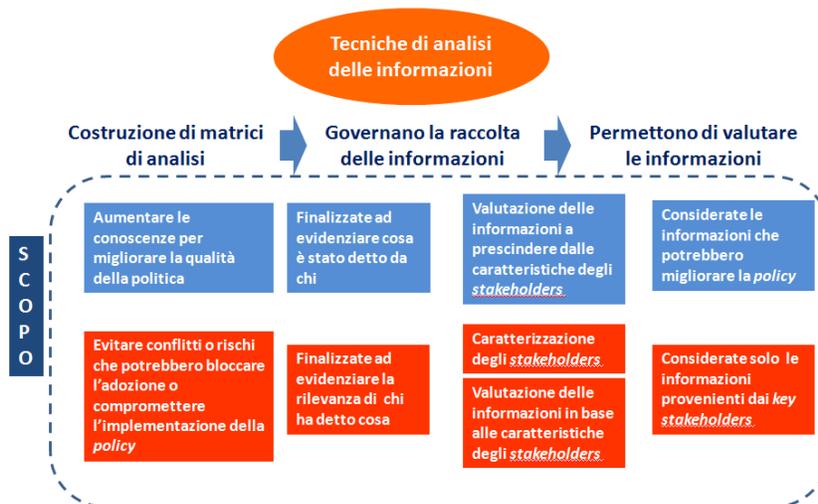
Niveau de participation et acteurs associés au processus. In Luc Vodoz “La prise de décision par consensus: pourquoi, comment, à quelles conditions” 1994)

² Bobbio L., (a cura di), *A più voci*, Edizioni Scientifiche Italiane, 2004

A questo fine la dimensione concertativa necessita di un'ampia e il più possibile eterogenea platea di stakeholders per garantire che nel processo decisionale tutti i diversi interessi legittimi, possano essere messi in condizione di scegliere di poter partecipare.

Da un punto di vista disciplinare la SA Comprende un'ampia gamma di tecniche che vanno dall'identificazione degli stakeholders, al rilievo e analisi delle loro caratteristiche, in termine di interesse e potere:

- tecniche di identificazione degli stakeholders;
- tecniche di raccolta delle informazioni;
- tecniche di analisi delle informazioni.

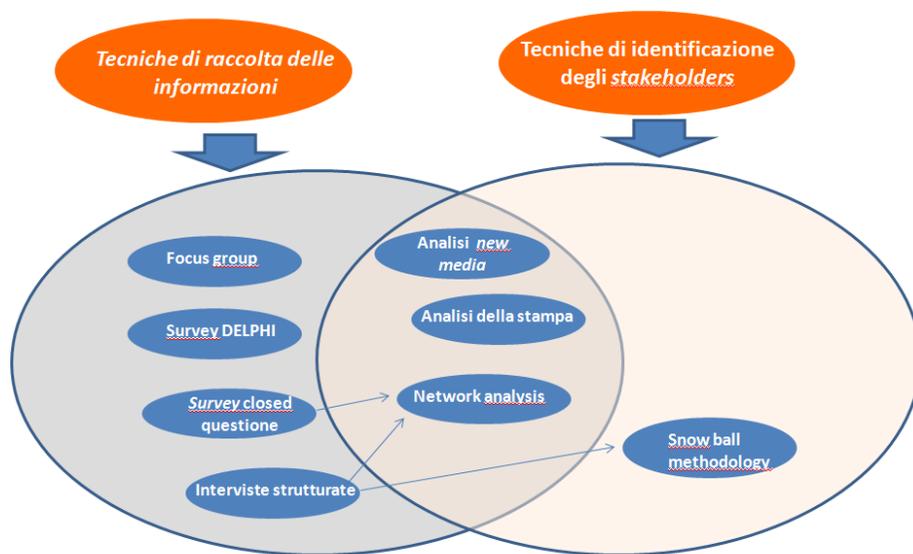


Tecniche di raccolta delle informazioni elaborazione M. Mirabile – Ecoazioni 2016

Può succedere che in prima istanza i risultati delle analisi inducano il decisore a desistere (come nel caso precedentemente citato da Bobbio) o ad adottare un approccio strategico, oppure possono portare a far entrare gli interessi degli attori più marginali nel processo decisionale in virtù del loro stato di mobilitazione e delle loro alleanze. La scelta delle tecniche di analisi, deve essere sempre commisurata alla portata dell'obiettivo che ci si prefigge o dall'insieme di più obiettivi.

Vi è innanzi tutto un obiettivo generale o etico che dovrebbe portare a ridurre, o possibilmente rimuovere, effetti negativi sui gruppi vulnerabili e svantaggiati di una

determinata decisione. Uno etico/strategico che conduce, nella costruzione di una *policy*, a tener conto dei bisogni e degli interessi effettivamente espressi dalle diverse componenti del contesto sociale di riferimento. Oppure succede di voler seguire un obiettivo esclusivamente funzionale al successo di una determinata strategia. Finalizzato cioè all'individuazione di gruppi o di soggetti strettamente rilevanti per il settore al quale è collegata la decisione. Soggetti dai quali acquisire informazioni sulle posizioni tenute rispetto al problema oggetto della *policy*, sugli obiettivi da essi perseguiti e sulle potenziali soluzioni condivise da adottare.



Tecniche di raccolta delle informazioni e tecniche di identificazione degli STKs elaborazione M. Mirabile –
Ecoazioni 2016

2. LE TECNICHE UTILIZZATE NELLA STAKEHOLDERS ANALYSIS

Le tecniche impiegate nella STKs analysis devono facilitare l'identificazione dei bisogni di policy e/o impatto di ipotesi di policy sui bisogni/interessi di un gruppo o più gruppi, come anche di individuare a partire da essi ulteriori STKs.

Tra queste tecniche si sono dimostrate particolarmente efficaci:

- interviste strutturate a testimoni privilegiati/influencer (identificazione dei soggetti in grado di rappresentare in modo completo i bisogni e gli interessi presenti nei gruppi);
- survey sull'universo di indagine o su di un campione socio/demografico rappresentativo dei diversi portatori di interesse (Closed-end questions) ;
- opinion survey;
- network analysis (identificazione dei soggetti in grado di rappresentare la voce/voci dei gruppi all'interno di un processo decisionale inclusivo (testimoni privilegiati/*influencer*);
- focus group per gruppi di interesse;
- snow ball methodology;
- consultazione ed analisi dei media.

La SA, come abbiamo già visto precedentemente, non è comunque di per se sinonimo di partecipazione poiché nell'utilizzo di queste tecniche gli stakeholders hanno una bassa o nessuna influenza diretta sul processo decisionale. Il potere di costruire le decisioni rimane in questa fase interamente nelle mani del decision maker.

Le informazioni dedotte da un SA vengono invece utilizzate per:

- avviare un processo decisionale inclusivo di parte o di tutti gli stakeholders per costruire scelte condivise che soddisfino nel modo più ampio possibile i diversi interessi;
- avviare o continuare un processo decisionale calibrando le scelte in base alle indicazioni emerse;

- avviare un processo di negoziazione per individuare delle compensazioni per rendere accettabili le scelte che sacrificano alcuni interessi;
- attuare delle strategie di comunicazione per fronteggiare l'opposizione.

Di seguito verranno illustrate le principali tecniche utilizzate nella STKs Analysis.

Le interviste strutturate

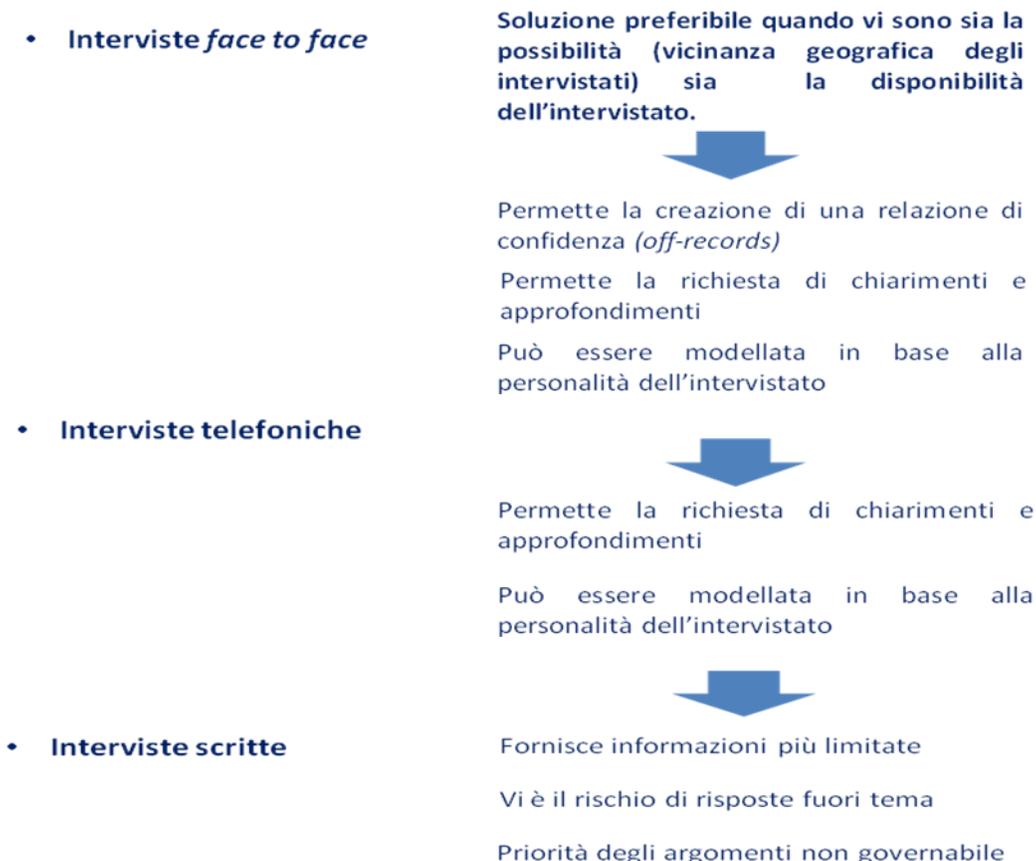
L'intervista strutturata prevede un insieme fisso e ordinato di domande aperte che vengono sottoposte a tutti gli intervistati nella stessa formulazione e nella stessa sequenza. E' uno strumento per la rilevazione di informazioni qualitative che ha però degli aspetti in comune con altri strumenti di raccolta delle informazioni quantitative. Ottiene le informazioni, da un lato, in modo standardizzato (attraverso le domande) e, dall'altro, in modo aperto e destrutturato (con le risposte).



L'intervista in generale è definibile come “una conversazione” i cui scopi e la struttura sono definiti dall'intervistatore. È un'interazione professionale che va al di là dello scambio spontaneo della conversazione quotidiana, poiché attraverso domande stabilite sin dall'inizio e disposte in un ordine ben determinato, consente di conoscere opinioni, atteggiamenti, percezioni ed esperienze. Solitamente viene rivolta ad un numero consistente di soggetti selezionati sulla base di un piano sistematico di rilevazione. *“Lo scopo dell'intervista è quello di capire come i soggetti studiati vedono (il*

mondo), di apprendere la loro terminologia ed il loro modo di giudicare, di catturare la complessità delle loro individuali percezioni ed esperienze”³.

Ai fini della *stakeholders analysis* possono essere utilizzate diverse modalità di conduzione dell’intervista:



Intervistare gli stakeholders di un CdF/CdL permette di analizzare i flussi di informazioni relative ad un determinato contesto, facendo emergere le criticità presenti nel sistema e le opportunità di miglioramento.

Dalle interviste si ottengono diverse tipologie di output, esse infatti sono uno strumento efficace e versatile e si adattano alle necessità del progetto. I risultati delle interviste solitamente si formalizzano facendo emergere i principali insight che si utilizzano per realizzare strumenti quali ad esempio mappe, personas, scenari, experience map, etc.

³ M. Patton, “Qualitative evaluation and research methods” (pp. 290) Beverly Hills, CA: Sage. 1990



La Survey

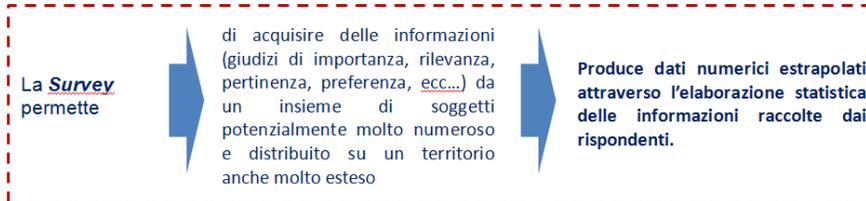
Una survey consente di raccogliere informazioni che riguardano un gruppo di persone, una popolazione, una comunità. La survey può essere utilizzata in svariati settori per raccogliere opinioni, valutare exit pools ecc), nel campo sociale (per scoprire abitudini e necessità dei cittadini), nelle ricerche di mercato (per scoprire i bisogni dei clienti). Le attività necessarie allo svolgimento di una survey si possono distinguere in quelle relative alle fasi di: - preparazione, individuazione dello scopo, definizione del campione, allestimento intervista; - esecuzione, conduzione dell'indagine tramite mezzo telefonico, tramite mezzo postale, direttamente (faccia a faccia), tramite internet; - analisi, spoglio dei dati, produzione di statistiche, analisi dei risultati, valutazione dello scopo iniziale prefissato. Vi sono attualmente molti software che consentono di poter predisporre e gestire online una survey.

La Survey è un'intervista standardizzata nelle domande e nelle risposte (*close-ended questions*) per la rilevazione di informazioni elaborabili statisticamente da una determinata popolazione (che può essere campionaria o esaustiva dell'universo di indagine).

Strumento per l'acquisizione di informazioni quantitative



Raccoglie informazioni attraverso l'impiego di questionari contenenti delle domande con opzioni di risposta preordinate e delle scale di valutazione



10 suggerimenti “fondamentali” per costruire una survey⁴:

1. Raggruppa le domande simili in modo che l'indagine sia logica e mirata.
2. L'utilizzo della stessa domanda in una serie di indagini o addirittura della stessa indagine nel corso del tempo è un buon modo per costruire una linea di base e misurare i cambiamenti di atteggiamento dei rispondenti;
3. Mantieni le domande e le indagini le più brevi possibili per tenere vivo l'interesse degli intervistati e la loro motivazione a completare la tua indagine;
4. Porre domande personali o di carattere riservato all'inizio dell'indagine può spaventare le persone spingendole ad abbandonare l'indagine. Lascia queste domande alla fine, se sono davvero necessarie;
5. Crea domande d'indagine che affrontino un concetto alla volta per assicurarti che i rispondenti riescano a capire quello che stai chiedendo. Le domande vaghe, generiche, suddivise in più parti possono generare confusione e può essere difficile rispondere;
6. Definisci nella maniera migliore tutto quello che potrebbe essere interpretato in modi diversi;
7. Assicurati che i rispondenti rimangano concentrati, mostrando loro solo le domande che li riguardano;

⁴ I 10 suggerimenti sono tratti da SurveyMonkey il software per le indagini on-line più popolare al mondo <https://it.surveymonkey.com>

8. Evita le domande Sì/No. Le domande Sì/No non catturano l'attenzione delle persone indecise o non colgono le sfumature nelle opinioni delle persone – in altre parole, le domande Sì/No non possono darti le informazioni di cui hai bisogno;
9. Evita le tabelle. Di fronte a una tabella, i rispondenti sono solitamente più concentrati a riempire la griglia, piuttosto che a prestare davvero attenzione a ogni domanda, il che potrebbe pregiudicare la qualità dei dati;
10. Usa le parole, non i numeri. Durante la progettazione delle opzioni di risposta, per indicare il grado di preferenza, utilizza frasi come “poco probabile” o “estremamente probabile”, non numeri come “2” o “4”. Queste opzioni di risposta sono più facili da capire.

Di seguito si inserisce un esempio di questionario utilizzato nel Contratto di fiume dell'Esino.

Nome e Cognome:	
Fascia di età:	<input type="checkbox"/> < 20 anni; <input type="checkbox"/> 20 - 30 anni; <input type="checkbox"/> 30 - 45 anni; <input type="checkbox"/> 45 – 65 anni; <input type="checkbox"/> >65 anni
Comune di residenza:	
Professione:	
Eventuale Associazione / Ente /... di appartenenza:	
Indirizzo, Tel, Mail:	

1. Temi inerenti la gestione dell'acqua che ritieni prioritario affrontare nel tuo territorio			
	Priorità alta	Priorità media	Priorità bassa
Qualità delle acque: falda, fiume, mare (inquinamento causato da fertilizzanti, pesticidi, scarichi reflui, scarichi industriali...)			
Presenza di rifiuti e discariche abusive lungo il fiume			
Utilizzo di acqua per attingimenti e prelievi (dalla falda e dal fiume)			
Deflusso idrico dei corsi d'acqua (nei periodi di magra e di maggior portata), trasporto di sedimenti, erosione fluviale e delle coste			
Sicurezza idrogeologica (frane ed esondazioni - alluvioni)			
Artificializzazione degli alvei e delle sponde (argini, muri arginali, difese spondali, pennelli, briglie, centrali idroelettriche)			
Mantenimento della naturalità del fiume, rete ecologica, formazioni forestali fluviali, biodiversità e zone umide e conservazione delle aree di espansione naturale			
Presenza di insediamenti residenziali e produttivi in aree fluviali sensibili esposte al rischio alluvioni			
Gestione delle risorse faunistiche (in particolare pesci, uccelli, mammiferi)			
Conservazione del paesaggio			
Manutenzione agricola (versanti, fossi e canali)			
Frammentazione delle competenze tra enti ed istituzioni, conflitti nell'uso delle risorse idriche			
Accessibilità e fruizione del fiume e delle aree rivierasche (pesca, sport, tempo libero...)			
Sensibilizzazione e informazione dei cittadini e delle scuole sulle questioni del rischio idraulico, idrogeologico ed inquinologico, partecipazione alle scelte ed alle decisioni			
Adattamento ai cambiamenti climatici			

2. Come valuti le misure fino ad oggi realizzate per la salvaguardia del fiume nel tuo territorio?	
Estremamente efficaci	
Molto efficaci	
Sufficientemente efficaci	
Efficaci	
Inefficaci	
Non so	

3. Sapevi già cosa è un Contratto di Fiume?	
Si	
No	
Ne ho sentito parlare ma avrei bisogno di maggiori informazioni	

4. Saresti disposto a partecipare attivamente alla realizzazione del Contratto di Fiume dell'Esino?	
Si	
No	
Per ora no, ma vorrei rimanere informato sulle attività svolte	

5. Potresti proporre altri 3 soggetti singoli o in rappresentanza di (enti, associazioni, aziende, ...) che ritieni importante coinvolgere nel processo del Contratto di Fiume dell'Esino	
Nome, Ente o Associazione	IndirizzoCittà

La Survey Delphi

La tecnica Delphi permette di esplicitare le opinioni di soggetti esperti su materie rispetto alle quali vi è una conoscenza incompleta o incerta e di valutare (attraverso il loro giudizio) l'affidabilità e la rilevanza delle opinioni raccolte. Dal 1950, la Delphi è stata estesa, a partire dal suo primo utilizzo da parte della difesa U.S.A., ad una vasta gamma di settori. La sua applicazione è andata dalla previsione delle tendenze a lungo termine nel campo della scienza e della tecnologia al supporto alla formazione delle politiche e al supporto dei processi decisionali.

La tecnica è strutturata in modo da sfruttare i benefici derivanti dal lavoro di gruppo (ampliamento delle conoscenze, integrazione dei saperi, sviluppo di soluzioni creative, etc.) svuotandolo degli aspetti negativi (attribuibili a situazioni di conflittualità personale, sociale o politica, etc.).

Da un punto di vista pratico, il metodo permette di raccogliere input da un più ampio numero di partecipanti rispetto a quello che potrebbe realisticamente essere coinvolto in un workshop o attraverso gli incontri di un comitato e da soggetti che appartengono a realtà geograficamente lontane fra loro.

Vi sono 4 caratteristiche chiave della metodologia:

Anonimato - Permette ai singoli membri del gruppo di esprimere le loro opinioni e giudizi in privato e di evitare che siano influenzati da indebite pressioni sociali provenienti da individui dominanti o dogmatici, o da una maggioranza. Questo dovrebbe permettere ai singoli membri del gruppo di considerare ogni idea in base al merito, piuttosto che sulla base dei criteri potenzialmente non validi (ad esempio lo *status* del proponente di un'idea).

Iterazione - Con l'iterazione del questionario su un certo numero di giri, le persone hanno la possibilità di accogliere gli *input* provenienti da altri partecipanti e cambiare le loro opinioni e giudizi senza paura di perdere la faccia agli occhi degli altri (anonimo) nel gruppo.

Feedback controllati - Tra ogni iterazione del questionario viene fornito un feedback controllato (sintesi della risposta gruppo) attraverso il quale i membri del gruppo sono informati delle opinioni anonime dei loro colleghi.

Aggregazione statistica delle risposte del gruppo - Alla fine del polling dei partecipanti (vale a dire, dopo diversi cicli di iterazione del questionario) il giudizio del gruppo viene espresso come media statistica (media/mediana) delle stime ottenute nel round finale.

Il giudizio finale può quindi essere visto come il risultato di un'elaborazione statistica basata sull'uguale attribuzione di valore ai giudizi espressi dai suoi membri. In alcuni casi, altre analisi più approfondite possono essere condotte per esplorare il consenso, quali la deviazione standard e l'analisi della distribuzione dei giudizi.



L'Opinion survey

Il sondaggio d'opinione è un metodo statistico è volto a valutare le proporzioni di diverse caratteristiche di una popolazione a partire dallo studio di una parte di essa, chiamata campione. Nello specifico ha lo scopo di conoscere l'opinione del gruppo campione rispetto ad un dato argomento. Prima dei sondaggi non c'era un mezzo diretto per l'ascolto dell'opinione pubblica: opinionisti, politici e giornalisti potevano non essere sufficientemente informati. Il sondaggio scientifico viene proposto per la prima volta dallo statistico statunitense George Gallup nel 1928 che attraverso questo metodo nel

'36 riesce a predire correttamente il risultato delle elezioni presidenziali interrogando un campione di solo 50.000 persone. I sondaggi di opinione sono un elemento essenziale della democrazia partecipativa. La Commissione europea, ad esempio, dal 1973 utilizza le indagini "Eurobarometro" per monitorare la pubblica opinione, allo scopo di aiutare la preparazione di testi, la presa delle decisioni e la valutazione del suo operato. Il sondaggio deve essere innanzitutto rappresentativo della popolazione di riferimento, semplice e non ambiguo.

Nella progettazione del sondaggio vanno sempre considerati i seguenti aspetti:

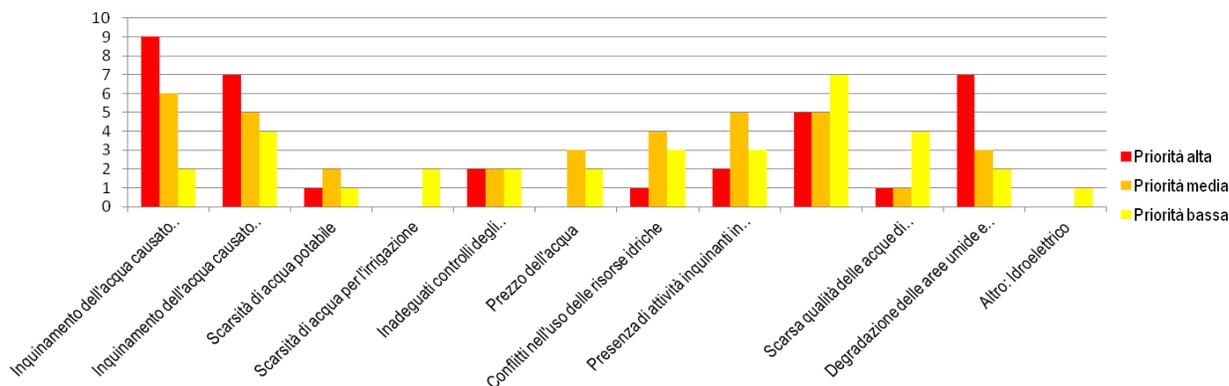
- definizione degli obiettivi del sondaggio (chi vogliamo interrogare e per sapere che cosa e a quale scopo)
- campionamento (quante persone devono essere intervistate e come devono essere scelte, ecc.)
- rilevazione (con quale metodo e mezzi devono essere fatte le interviste, con quale questionario, da quali e quanti intervistatori e in base a quali istruzioni, ecc.)
- elaborazione e utilizzazione finale dei risultati (quali dati statistici devono essere prodotti, con quali metodi di trattamento e calcolo, in quale forma, accompagnati da quale tipo di documentazione e interpretazione devono essere presentati e a chi, ecc.)
- Indicazione di tempi necessari per completare le varie attività previste e degli oneri che devono essere sostenuti per le medesime.

Definire chiaramente il tema che si vuole trattare nel sondaggio è l'elemento essenziale: che cosa vogliamo chiedere e perché, cioè quali deduzioni ci aspettiamo di trarre dalle risposte, quale tipo di valutazioni statistiche e per farne quale uso in pratica. La definizione dei temi che il sondaggio deve affrontare dovrà portare alla costruzione del questionario, cioè la lista con il testo preciso di tutte le domande che dovranno essere rivolte alle persone che verranno scelte per far parte del campione. Le domande

dovranno essere formulate sempre nello stesso modo, cioè attenendosi rigidamente, sia all'ordine che nel testo delle domande, al questionario ⁵.

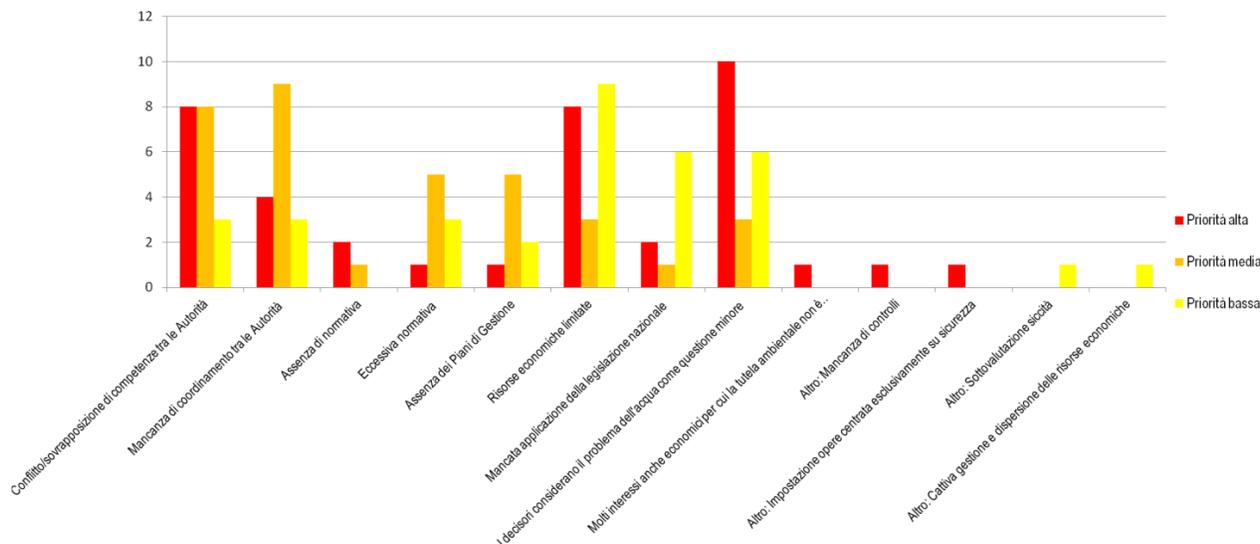
Il modello di Opinion Survey utilizzato dalla Provincia di Lucca nel Progetto MED WATERinCORE, fa parte dei metodi di ascolto organizzato, utilizzati per la raccolta di informazioni relative allo specifico contesto tematico (in questo caso il Contratto di fiume della Media Valle del Serchio).

L'Opinion Survey fa parte degli strumenti di indagine quantitativi utilizzati dal CdF. Il sondaggio effettuato dalla Provincia di Lucca ha inteso rivolgersi ad un campione di attori locali in grado di fornire uno “spaccato” reale della comunità locale destinataria delle azioni successive di partecipazione. A questo proposito le finalità della Survey sono state poste in maniera semplice e chiara ed il campione analizzato è stato precedentemente coinvolto in azioni di informazione comunicazione legate alle attività previste dal Progetto WATERinCORE.



Temi sulla gestione dell'acqua più significativi nel tuo territorio – Opinion Survey Progetto MED WATERinCORE, Provincia di Lucca, CdF Serchio 2011

⁵ Carla Rampichini “Introduzione ai sondaggi”, Dipartimento di Statistica “G. Parenti” Università di Firenze. Progetto di diffusione della cultura Statistica. Dipartimento di Statistica Regione Toscana, Comune di Firenze, 2010



Ostacoli che impediscono la risoluzione dei problemi relativi alla gestione dell'acqua – Opinion Survey
 Progetto MED WATERinCORE, Provincia di Lucca, CdF Serchio 2011

La Social network analysis

La “Social network analysis [SNA] viene utilizzata per l’analisi e mappatura delle Relazioni ed i flussi tra persone, gruppi e organizzazioni. Nell’ambito delle politiche per l’acqua è stata ad esempio utilizzata in Olanda per analizzare i Piani di gestione degli alluvioni nel delta del Reno⁶.

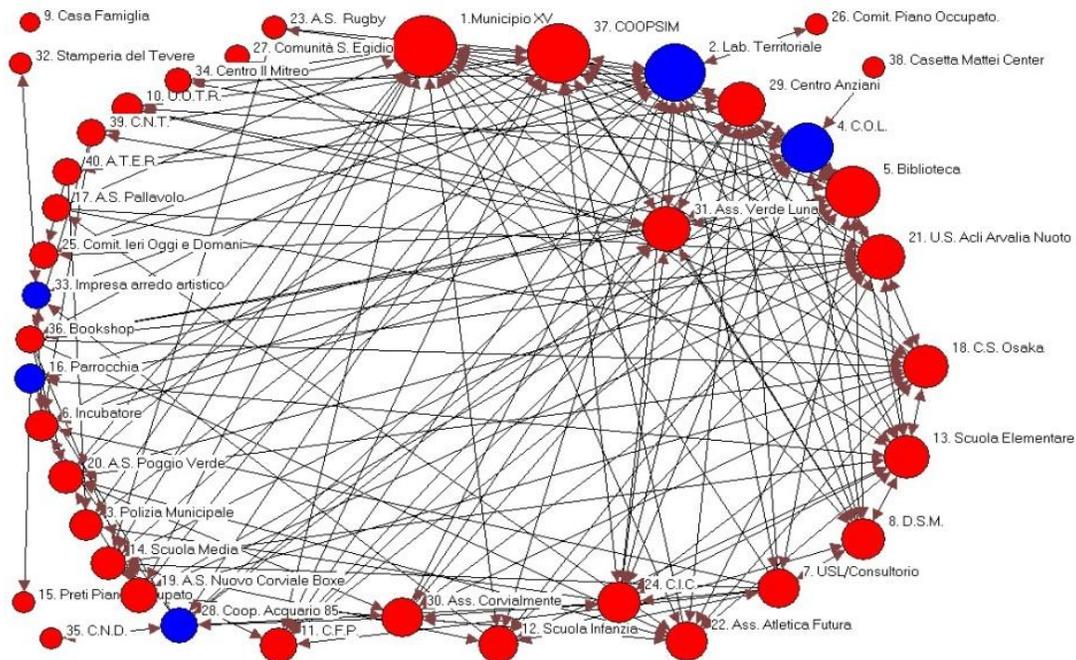
L’assunto da cui ha origine l’analisi dei *network* è che la rete delle relazioni sociali influenzi i comportamenti dei singoli agenti. Successivamente si è capito che poteva essere estremamente utile anche per indagare il rapporto tra la struttura delle reti relazionali e il funzionamento dei gruppi, delle organizzazioni o delle istituzioni (Organizational Network Analysis). La SNA permette sia un’analisi viva che matematica delle relazioni tra i soggetti di un gruppo sia formale che informale.

Può essere quindi utilizzata per indagare:

⁶ J. M. Fliervoet, corresponding author G. W. Geerling, E. Mostert, and A. J. M. Smits “Analyzing Collaborative Governance Through Social Network Analysis: A Case Study of River Management Along the Waal River in The Netherlands” Springer Environ Manage. 2016; 57: 355–367. Published online 2015 Sep 1. doi: 10.1007/s00267-015-0606-x

- la posizione di un determinato soggetto all'interno del reticolo di relazioni del gruppo (per evidenziare per es. la sua marginalità, influenza, potere rispetto a tale reticolo);
- se la conformazione e la densità del reticolo rappresentano un vantaggio o meno rispetto a determinate necessità che i suoi membri possono imputare al gruppo.

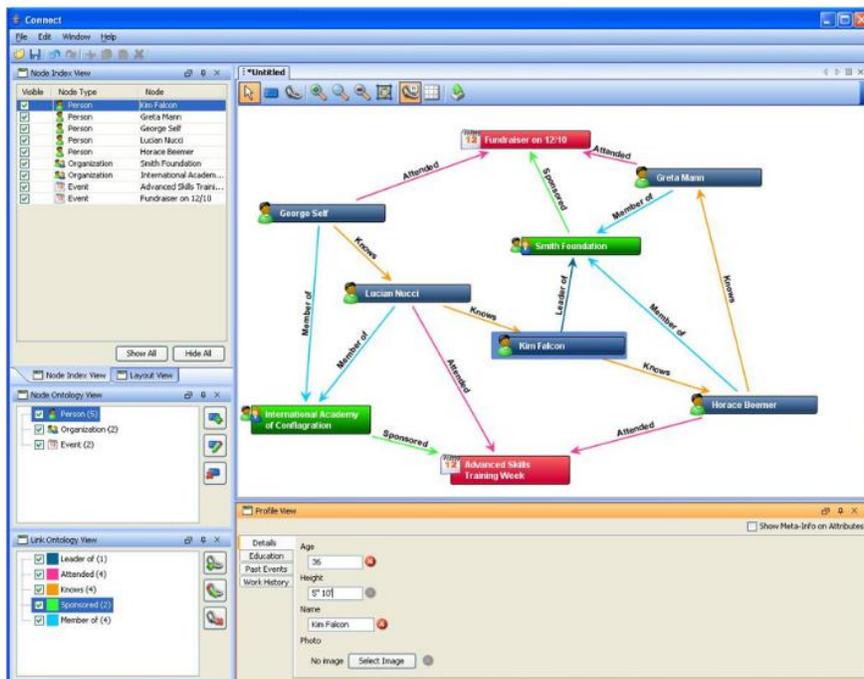
Per l'acquisizione delle informazioni si ricorre normalmente alla somministrazione di interviste ai potenziali nodi della rete. I dati acquisiti tramite le indagini finalizzate alla SNA sono prevalentemente di tipo relazionale: ad ogni soggetto viene chiesto cioè di indicare altri soggetti con cui è in contatto, collabora, scambia informazioni, ecc... In alcuni casi e limitatamente a certi tipi di relazioni, è possibile tuttavia, ricostruire i reticoli senza interrogare i membri del gruppo.



Corviale R. Iden. Te - Progetto di animazione e sensibilizzazione socio culturale a sostegno dei progetti imprenditoriali a Corviale (Roma). Applicazione di Social Network Analysis - Ecoazioni 2006

Attraverso un'indagine di Network Analysis è possibile:

- individuare i soggetti con cui è indirettamente connesso e la distanza che lo separa da questi
- individuare i soggetti con cui non vi è connessione



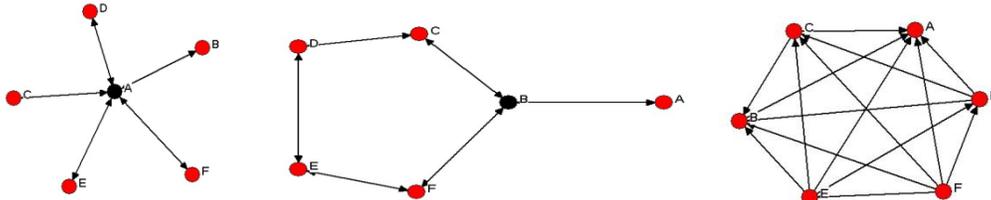
Esempio di un applicativo per la gestione della Social network analysis. In questo caso sono evidenziati i nodi le persone ed i collegamenti tra di essi

I dati che vengono acquisiti attraverso la SNA sono introdotti in una matrice delle adiacenze costituite da tante righe e colonne quanti sono i nodi del reticolo considerato e analizzati attraverso: l'analisi dei sociogrammi; l'analisi matematica delle matrici delle adiacenze. Per quanto riguarda l'analisi dei sociogrammi, qualora siano riferiti a reti non molto complesse permettono attraverso la visualizzazione delle relazioni un'analisi immediata e quasi intuitiva delle reti.

E' possibile individuare per esempio:

- i nodi chiave della rete. Per es. i nodi E, G, C, mettono in collegamento soggetti che altrimenti resterebbero esclusi dalla rete

- la lunghezza dei percorsi relazionali. E per comunicare con D deve passare per G e C
- l'intensità delle singole relazioni. Il legame C-F. mostra una maggiore intensità del legame E-G

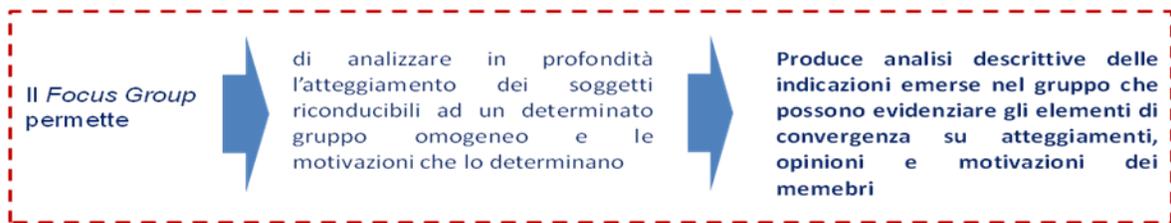


Social network analysis, esempio di analisi di sociogrammi

I Focus Group

Il focus group è una tecnica qualitativa che basa sull'assunto che l'interazione di gruppo favorisce l'emergere di informazioni originali. La metodologia del Focus group è basata sulla conduzione di interviste di gruppo (interviste focalizzate di gruppo) per l'esplorazione approfondita di opinioni, motivazioni e atteggiamenti. Caratteristiche fondamentali sono l'interazione, la focalizzazione su un dato argomento e la sua esplorazione in profondità. Il focus group è una tecnica qualitativa molto in uso nella ricerca sociale, in particolar modo nei casi in cui si voglia avere un quadro riassuntivo di una determinata situazione in tempi brevi e con investimenti contenuti.

Attraverso un focus group è possibile analizzare in profondità il comportamento dei soggetti conducibili ad un determinato gruppo omogeneo (ad esempio i pescatori o gli agricoltori...) e le motivazioni che lo determinano. Vengono, infatti prodotte analisi descrittive delle indicazioni emerse nel gruppo evidenziando gli elementi di convergenza su atteggiamenti, opinioni e motivazioni, poiché le informazioni non riguardano solo i singoli partecipanti ma il gruppo nel suo insieme.



Attraverso un focus group è possibile: identificare i problemi e le barriere allo sviluppo di un processo/progetto, cercare le cause, cercare soluzioni, pianificare delle azioni. Si tratta di incontri di breve durata rivolti ad un ristretto numero di persone. I partecipanti alle attività del focus, vengono divisi in base alle loro caratteristiche sociali o professionali ed all'interesse dimostrato verso determinate tematiche, in piccoli gruppi gestiti da un facilitatore affiancato da un assistente.



La Snowball methodology

E' una tecnica di campionamento statistico non probabilistico. Normalmente è impiegata per costruire un campione a fini di ricerca nei casi in cui i soggetti che ne potrebbero fare parte sono molto rari o fanno parte di un sottogruppo molto limitato della popolazione. In pratica sfrutta la catena di relazioni tra i soggetti che possono far parte del gruppo. Terminata l'interazione con un primo soggetto gli si chiede di collaborare all'individuazione di altre persone che a suo avviso potrebbero condividere un

medesimo interesse. Dopo aver avuto accesso grazie a questa indicazione ad altri o più soggetti del medesimo gruppo, la procedura viene ripetuta fino a che non si riesce a costruire un campione sufficientemente numeroso. La Snowball methodology è impiegata nella stakeholders analysis per lo più per integrare le informazioni ottenute dai testimoni privilegiati o dopo l'analisi della stampa e dei media. L'utilizzo esclusivo di questa tecnica comporta il rischio di ignorare stakeholders marginali rispetto al gruppo degli stakeholders principali o semplicemente di soffermarsi su di quelli più evidenti.

Consultazione ed analisi dei media

Di solito viene utilizzata nel caso di indagini che non implicano ambiti d'interesse nazionale e si riferiscono all'analisi della stampa locale, anche attraverso le pagine regionali di quotidiani a distribuzione nazionale. La stampa locale rappresenta lo strumento di divulgazione più vicino alla maggioranza dei cittadini e all'opinione comune: per essere "letta", infatti, deve riferire l'informazione secondo le modalità più accettate dalla comunità, in termini di linguaggio e contenuti. E' proprio grazie a questo aspetto che mantiene la propria presenza e diffusione all'interno del mercato dell'informazione. L'analisi della stampa locale è quindi uno strumento rilevante per conoscere la posizione prevalente riguardo a posizioni, interessi e conflitti, come anche sul livello di sensibilità maturato da una comunità sulle tematiche ambientali o sul proprio fiume/laguna. L'indagine viene solitamente svolta tramite l'utilizzo di un questionario di rilevazione degli articoli.

In questo documento faremo riferimento al metodo di analisi, sviluppato presso l'Università di Roma, Facoltà di Sociologia, dal Prof. Leonardo Cannavò e dalla Dott.ssa Daniela Lupi ed adattato alle esigenze di analisi della stampa quotidiana da Gaetano Borrelli dell'ENEA. La metodologia d'indagine della Stampa è stata adattata con successo da Ecoazioni, in collaborazione con l'ENEA, ai temi ambientali e tecnologici complessi.

Il questionario di rilevazione della stampa è di solito articolato in 3 sezioni:

- Caratteristiche morfologiche: indica il tipo di presentazione, la rilevanza del pezzo (descrizione dei titoli), e definisce il richiamo che il pezzo esercita su chi legge;
- Modalità di presentazione: descrivono il modo di presentazione del tema e del pezzo, cercando di capire sia la concezione degli aspetti scientifici e tecnologici, sia l'orientamento dell'opinione pubblica in termini di vantaggi e rischi inerenti ai temi trattati;
- Modalità di comunicazione: stile, tono, qualità dell'esposizione, fonti di informazione utilizzate nell'articolo.

Una prima parte preliminare del lavoro, si incentra sulla divisione degli articoli per tema e sulla distribuzione quantitativa dei diversi argomenti nella stampa per un periodo minimo di tre anni. La seconda parte riguarda l'indagine vera e propria attraverso l'utilizzo dei questionari e l'analisi qualitativa dei dati. L'ultima parte del lavoro viene dedicata a fornire gli elementi valutativi rispetto a quanto esaminato e la rilevanza di eventuali conflitti presenti o insorgenti.

3. LA MAPPATURA DEGLI STAKEHOLDERS

Le tecniche di analisi degli STKs sono nella maggior parte dei casi funzionali alla costruzione di una mappatura degli STKs, funzionale nel caso del Contratto di fiume/laguna alle fasi di informazione/sensibilizzazione, comunicazione e partecipazione. La mappatura consente di orientarsi più efficacemente in una materia così complessa e con tanti soggetti in gioco: gestori della risorsa e del territorio (strutture di governo), i cittadini e i rappresentanti delle categorie che hanno interessi legati ai territori (altri Stakeholders/portatori di interesse) come mondo della produzione, associazioni di categoria, associazioni di cittadini ed ambientali, agricoltori, pescatori, ecc.

Per il Contratto di fiume/laguna la mappatura è un'importante chiave di lettura in grado di consentire il passaggio dalla divulgazione dei contenuti alla condivisione attiva delle strategie, per giungere ad un supporto concreto degli STKs collaborativi ed eventualmente costruire con essi dei partenariati. L'attività di mappatura degli STKs è inoltre propedeutica alla pianificazione, valutazione e monitoraggio degli esiti del processo di partecipazione.

A titolo esemplificativo nel Contratto di fiume del Serchio l'individuazione delle diverse categorie di stakeholders da coinvolgere è stata abbinata fin dall'inizio alla mappatura dei loro "potenziali interessi". Lo stesso è avvenuto nel Contratto di foce del Delta del Po dove i dati inizialmente collettati sono stati utilizzati per la formazione del processo e successivamente utilizzati per il monitoraggio della partecipazione.

In entrambi i casi i soggetti individuati sono stati inseriti prima in una long-list e successivamente, prioritizzati all'interno di una short-list. La long-list del Delta del Po è stata determinata in prima istanza attraverso l'analisi delle mailing list tematiche dei Comuni e del Consorzio di Bonifica. Su questo primo campione si è fatta una prima attività di screening per l'individuazione degli STKs seguendo la logica dello schema successivo.

Schema per la individuazione degli stakeholder (adattamento da REC - 1996)

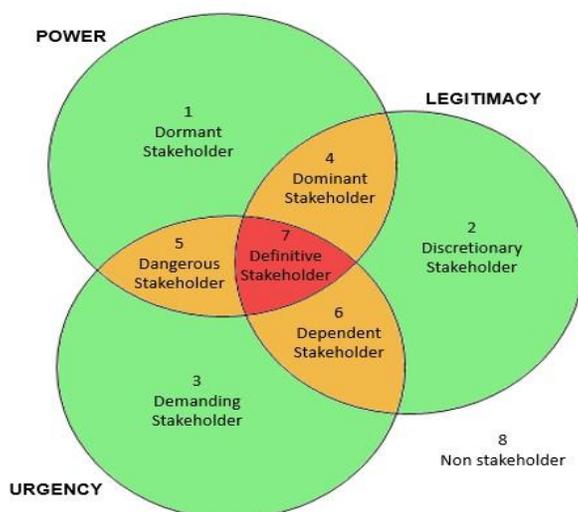
1. Chi, nella comunità, è direttamente influenzato?
2. Chi interno, vicino o esterno alla comunità, è indirettamente influenzato?
3. Chi può subire effetti positivi o negativi dipendenti dal Piano?
4. A chi sta a cuore il Piano al punto da essere coinvolto e fornire aiuto?
5. Chi sono i rappresentanti POLITICI di coloro che verosimilmente saranno influenzati?
6. Chi sono i rappresentanti TECNICI di coloro che verosimilmente saranno influenzati?
7. Chi può avere vissuto la stessa esperienza in altre comunità o paesi?
8. Chi può essere interessato a conoscere il piano?
9. Chi è responsabile nel monitorare/regolamentare il piano?
10. Chi ha il potere di darti ciò che serve?
11. Chi sono i tuoi oppositori?
12. A chi è di beneficio il mantenimento dello stato attuale?
13. Chi, verosimilmente, si potrebbe mobilitare a favore o contro l'iniziativa?
14. Chi può contribuire con risorse finanziarie o tecniche?
15. Quali comportamenti è necessario attuare affinché l'iniziativa abbia successo?

REC, Regional Environmental Center for Central and Eastern Europe, "Awakening Participation, Building Capacity for Public Participation in Environmental Decision Making, Public Participation Training Module, Participant Workbook, Module 3: Developing a Public Participation Strategy," 1996 (December).

Rispondendo ai quesiti individuati dal Regional Environmental Center for Central and Eastern Europe è già possibile iniziare ad capire quali tra i soggetti appartenenti o gravitanti intorno alla comunità che abita all'interno del bacino fluviale o dell'ambito lagunare, possano essere potenzialmente interessati ad aderire ad un CdF/CdL.

Gli STKs già all'interno di una prima long-list possono essere classificati e mappati in relazione ad un'ampia varietà di caratteristiche:

- alla posizione rispetto al tema proposto;
- al grado di organizzazione/legittimazione;
- all'atteggiamento (sostenitori/oppositori) o al relativo potenziale di cooperazione/minaccia;
- al grado di influenza/potere;
- all'interesse;
- all'urgenza con la quale vogliono ottenere risposte.



Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle and Donna J. Wood. The Academy of Management Review Vol. 22, No. 4 (Oct., 1997)

Al fine di una prima classificazione delle diverse tipologie stakeholders da coinvolgere, vengono di solito utilizzate le seguenti macro categorie:

- istituzioni pubbliche - livello Nazionale, interregionale, regionale e locale;
- organizzazioni e gruppi d'interesse - livello Sovranazionale, Nazionale, regionale/ locale;
- attori locali organizzati e non organizzati - livello regionale/ locale;
- altre associazioni locali - livello locale;
- scuole ed università;
- mass media.

Alle Istituzioni pubbliche (e assimilate) appartengono gli Enti Nazionali e locali territoriali: Ministeri, Autorità di Distretto, Consorzi di Bonifica, Regioni, Province, Comunità montane, Comuni..., aziende sanitarie, agenzie ambientali..., aziende controllate, partiti e movimenti politici (queste possono essere di livello Nazionale regionale e locale):

Alle Organizzazioni e gruppi d'interesse strutturati, associazioni e consorzi di categoria, sindacati, associazioni ambientali su base nazionale o regionale, ONG, Ordini professionali (anche queste possono essere di livello Nazionale, regionale e locale).

I Gruppi di interesse locale strutturati si dividono a loro volta in: gruppi che condividono interessi legati ai luoghi (associazioni di residenti, pro-loco, GAL...), legati da interessi comuni (gruppi di pescatori, agricoltori, canoisti, ecc.), legati da una identità comune (età, genere, ecc.).

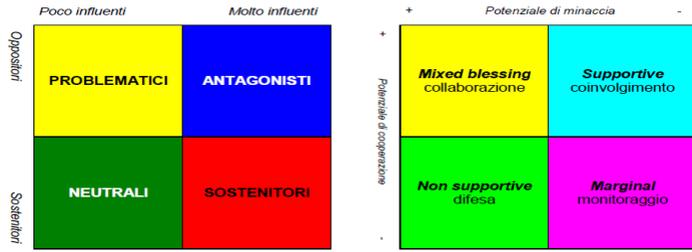
Vanno infine considerati anche gli Attori locali strutturati e non strutturati (proprietari terrieri, singoli residenti, ecc.) e soggetti che potrebbero essere interessati dall'attuazione di alcune specifiche azioni del processo e che di norma appartengono al livello strettamente locale.

Sulla base di questa categorizzazione, è necessario approfondire successivamente la loro capacità di questi STKs di influenzare, contrastare o favorire il processo di CdF/CdL.

Conflict and priority # :			
Stakeholders	Directly or indirectly affected?	Positive or negative?	Details of impact

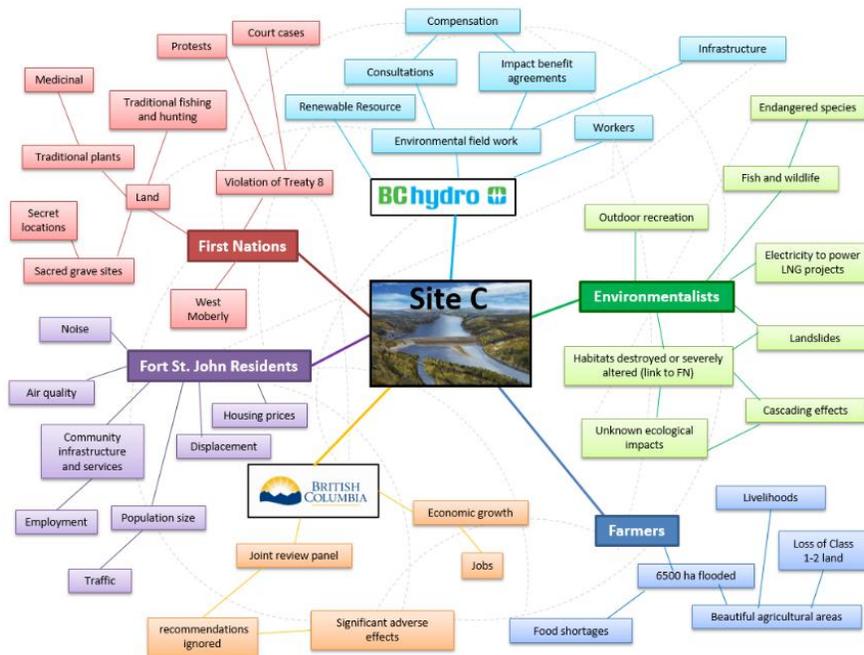
Power analysis:			
Stakeholders	Type and source of power	Level of power	Interest in cooperating

Comparing positions and interests:			
Stakeholders	Issues at stake and importance	Position	Interests



Classificazione degli STKs e Strategie relazionali. Grant T. Savage, Timothy W. Nix, Carlton 1, Whitehead, and John D. Blair, Texas Tech University, in Strategies for assessing and managing organizational stakeholders, 1991.

Jacques Chevalier "Stakeholder Analysis and Natural Resource Management" Carleton University, Ottawa, June 2001



Mappa concettuale di delle interconnessioni tra i principali STKs nella costruzione di una nuova centrale idroelettrica sul Peace River northeastern British Columbia

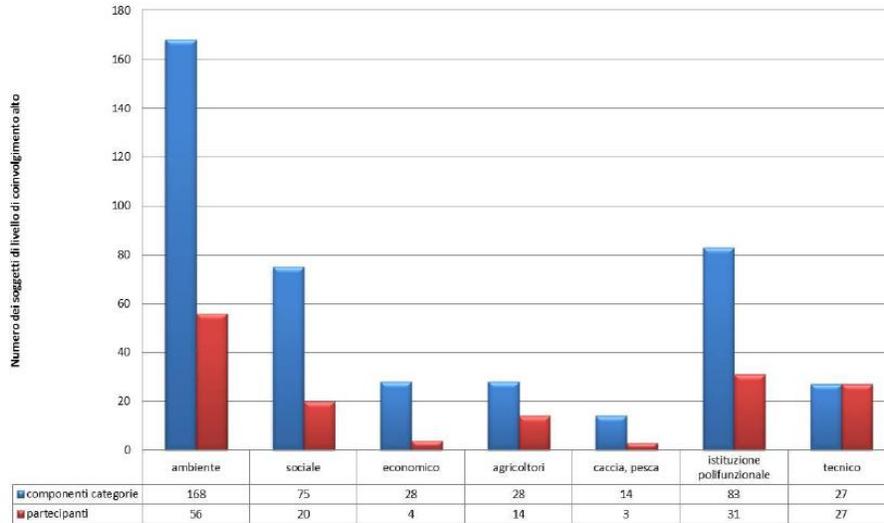
Prendendo in considerazione la capacità di influenza e l'interesse che i diversi gruppi sono in grado di esercitare, si possono individuare tre categorie di STKs:

- gli stakeholders essenziali, cioè coloro che è necessario coinvolgere perché hanno alto interesse e alta influenza rispetto alla politica di riferimento e, quindi, forte capacità di intervento sulle decisioni che l'Amministrazione vuole adottare (principio di rilevanza);
- gli stakeholders appetibili, cioè coloro che è opportuno coinvolgere poiché hanno basso interesse ma alta influenza (principio di rilevanza). Questa categoria può essere rappresentata da gruppi di pressione o da opinion leader in grado di influenzare l'opinione pubblica rispetto a determinate tematiche;
- gli stakeholders deboli, cioè coloro che hanno alto interesse ma bassa influenza. Questa categoria è rappresentata da soggetti che non hanno i mezzi e gli strumenti per poter esprimere in modo forte e omogeneo i propri interessi; questi soggetti coincidono spesso con le fasce destinarie delle politiche dell'Amministrazione ed è quindi comunque opportuno coinvolgerle nella formulazione delle politiche stesse (principio di inclusione)

Il processo decisionale pubblico Contratto di Fiume

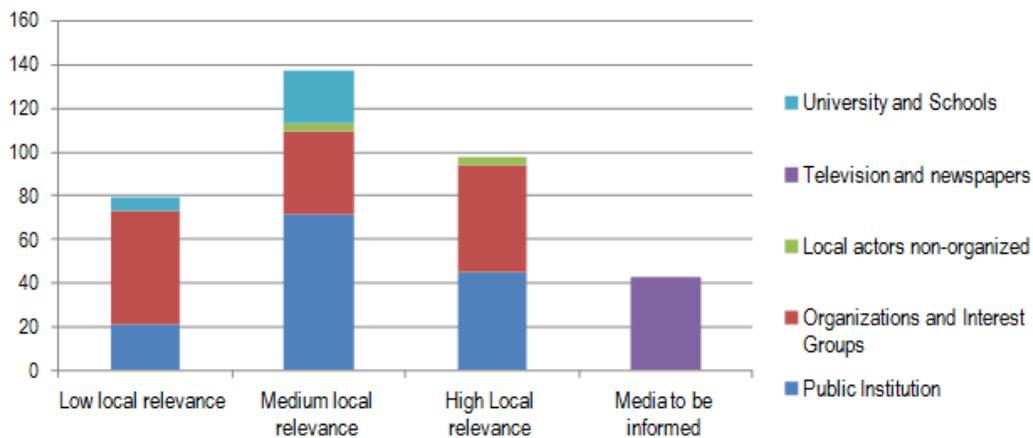


Report preliminare STKs analysis e approccio al processo partecipativo - M. Bastiani, A. Pattaro - in "Contratto di fiume del Meolo Vallio Musestre 2015



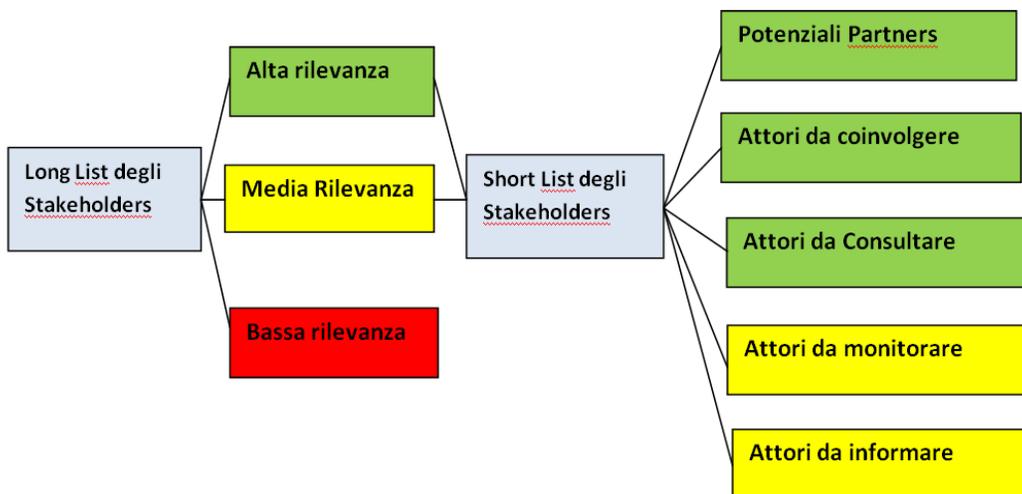
Analisi della rilevanza di coinvolgimento: soggetti ad alta rilevanza potenziali e partecipanti

M. Bastiani, A. Pattaro in "Contratto di fiume del Meolo Vallio Musestre 2015



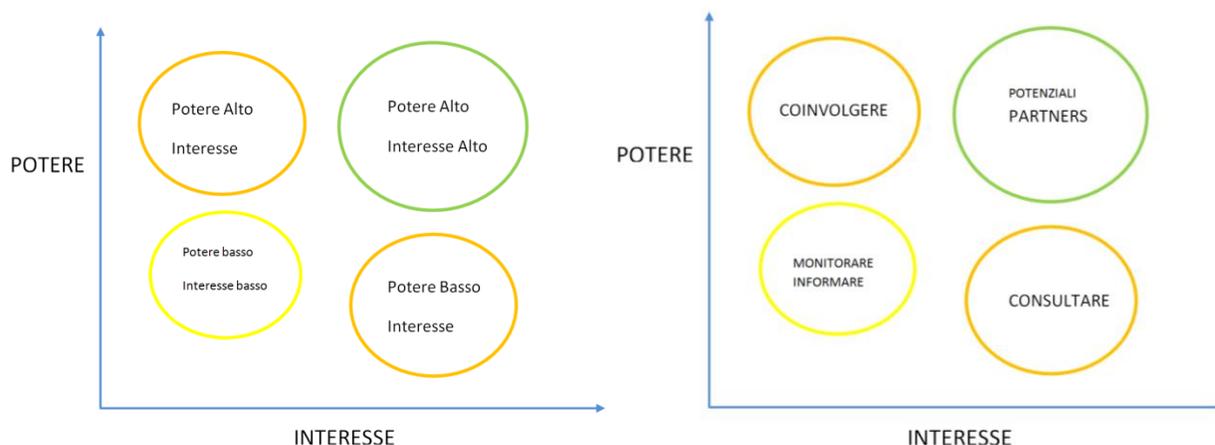
Analisi della rilevanza degli STKs, Progetto MED WATERinCORE, Provincia di Lucca, CdF Serchio 2011

Le liste preliminari degli STKs definite come long-list aiutano a definire la short-list degli attori "essenziali" ed "appetibili" in base al loro potenziale livello di coinvolgimento.



Analisi degli Stakeholders ed individuazione del loro ruolo potenziale all'interno del processo del CdF.
 M.Bastiani, V. Venerucci, Contratto di foce Delta del PO. Consorzio di Bonifica Delta del Po, 2014

Operando una lettura quantitativa gli attori vengono quindi divisi per ambito (Nazionale, Regionale e Locale) ma anche per settore prevalente d'interesse (ambientale A, Economico E Sociale S). Gli STKs della short-list, vengono quindi classificati per l'interesse ed il potere potenziale (basso o alto) che possono essere in grado di esprimere una volta coinvolti all'interno del processo di Cdf/CdL.



POTERE	ALTO	Generalmente passivi, ma se coinvolti potrebbero portare un valore aggiunto al processo	Attori chiave del processo, ne va assicurato il coinvolgimento in tutte le fasi del processo
	BASSO	Generalmente passivi con bassa capacità di incidenza sul processo. Vanno comunque informati e monitorati per verificare future interazioni	Non hanno grande capacità di influenza sul processo ma potrebbero influenzare <u>stakeholders</u> più potenti. Vanno informati e consultati, poiché potenzialmente in grado di incidere sul consenso
		BASSO	ALTO
		INTERESSE	

Analisi degli Stakeholders ed individuazione del loro ruolo potenziale all'interno del processo del CdF.
M. Bastiani, V. Venerucci, Contratto di foce Delta del PO. Consorzio di Bonifica Delta del Po, 2014

In base a potere ed interesse la successiva classificazione prevede l'inserimento in quattro categorie di coinvolgimento nel processo:

- Monitorare-informare - soggetti con potere ed interesse basso, (utile comunque seguire nel tempo l'attività del soggetto e verificare potenziali interazioni future e/o tenere aggiornato il soggetto sulle attività del Processo di Contratto di fiume/laguna);
- Consultare – soggetti con potere basso ed interesse alto, (favorire il passaggio di informazioni ed il consenso nelle diverse fasi del Processo di Contratto di fiume/laguna);
- Coinvolgere – soggetti con potere alto e interesse basso (se coinvolti attivamente nel processo potrebbero portare valore aggiunto);
- Potenziali Partners – soggetti con potere alto e interesse alto, (il soggetto si presenta come un potenziale partner nei tavoli di lavoro e/o nelle altre attività del Contratto di fiume/laguna).

Considerando le tecniche qualitative e quantitative di STKs analysis illustrate precedentemente (interviste, focus group, questionari) abbiamo visto come è possibile mappare il rapporto degli STKs tra di loro e nei confronti di un processo di Contratto di fiume/laguna.

Nelle pagine successive viene mostrata a titolo esemplificativo una buona applicazione di STKs Analysis, dal punto di vista dell'approccio metodologico, riferita al caso di una riforma fondiaria⁷ nello stato africano dello Zambia.

Nel grafico sottostante è rappresentata la prima sistematizzazione effettuata per gli STKs chiave, per settore prevalente di interesse, ad ognuno di essi è stato assegnato un simbolo che è stato successivamente utilizzato per una loro più facile individuazione nei diagrammi successivi.

Government and State agencies	Private Sector	Civil Society
1 The President	16 Commercial farmers	25 The Chiefs
2 Ministry of Land	17 Small scale farmers	26 Landless
3 Lands Tribunal	18 Surveyors	27 Herders
4 The Judiciary	19 Lawyers	28 FHHs , CHHs
5 Office of the Vice -President	20 Foreign Investors	29 Minority Ethnic Groups
6 Ministry of Legal Affair	21 Commercial Banks	30 Zambia National Farmers Union (ZNFU)
7 Ministry of Local Government and Housing	Donors	31 Local NGOs
8 The City, Municipal and District Councils	22 USAID	32 International NGOs
9 Ministry of Agriculture and Cooperatives	23 WB/IMF	33 Media
10 Ministry of Works and Supply	24 DFID, GTZ, EU	
11 Ministry of Commerce, Trade and Industry		
12 Ministry of Tourism, Environment and Natural Resources		
13 Ministry of Finance		
14 Parliament		
15 The Police Force/ Ministry of the Interior		

Esempio: riforma fondiaria – STKs chiave (S.L.Jorgensen, Z. Loudjeva 2005)

Il primo grafico successivo ci mostra l'interesse e l'influenza esercitata sul processo di decision-making da parte di questi STKs , mentre il secondo l'interesse e l'influenza

⁷ Esempio tratto da: Steen Lau Jorgensen, Zlatina Loudjeva. A Poverty and Social Impact Analysis of Three Reforms in Zambia: Land, Fertilizer, and Infrastructure . World Bank, Social Development Papers, Social Analysis Paper No. 49 / January 2005

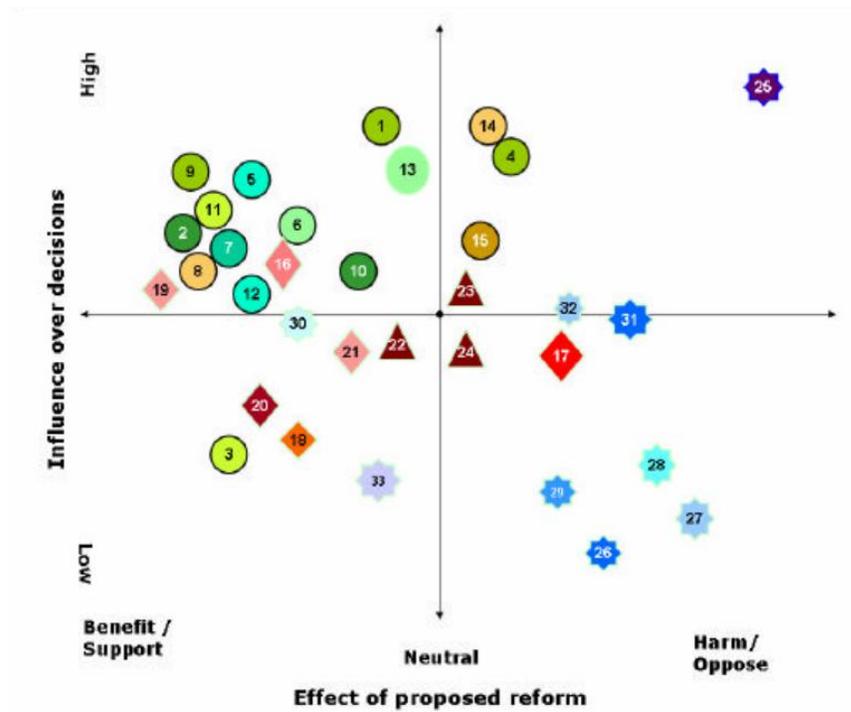
esercitata sulla sua attuazione. Alcuni degli STKs hanno inizialmente individuato da soli la loro posizione sul grafico le loro dichiarazioni sono però state sempre incrociate con dati ed informazioni già esistenti ed in mano dei ricercatori. Lo scopo di questo esempio è di aiutare a comprendere come gli STKs possano esercitare il loro interesse all'interno di un processo decisionale o condizionarne la sua attuazione a prescindere dalla loro dimensione o rilevanza stimata..

In questo caso per il successo della riforma gli ispettori designati ai controlli, possono certamente avere una significativa influenza sull'attuazione delle politiche, anche se non hanno alcun peso sul processo decisionale.

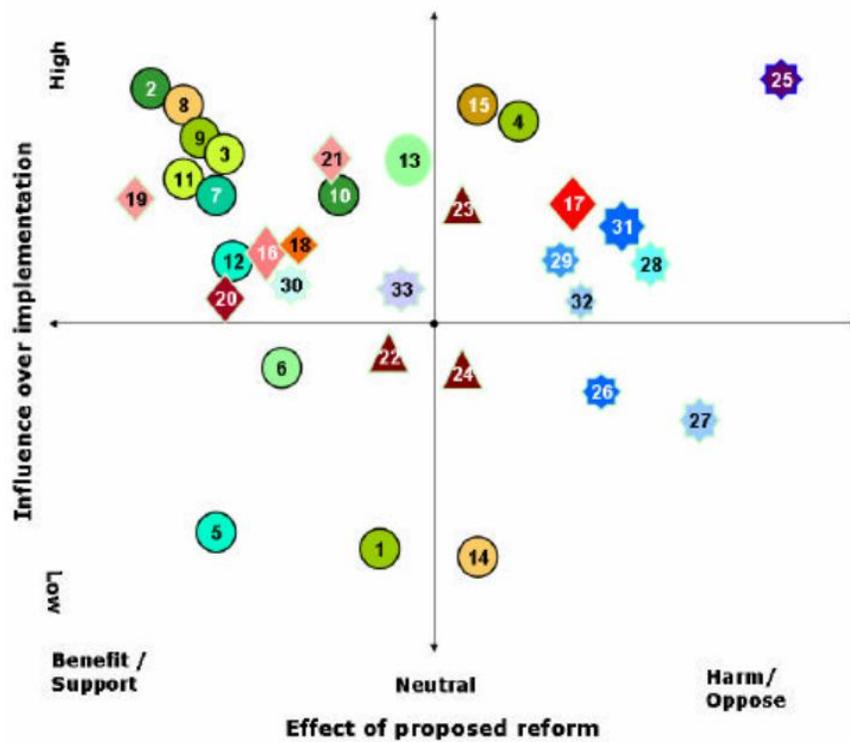
Ciò non toglie che soggetti di quel genere saranno gli elementi chiave per l'implementazione e la riuscita di qualsiasi riforma in questo settore, anche semplicemente aggiornando i propri registri.

La ridotta dimensione di questo gruppo garantisce in partenza, una volta ottenutone il consenso e la compartecipazione, la sua capacità di prevenire blocchi o ritardi nell'attuazione della riforma⁸. Un altro esempio può riguardare i media che possono contribuire ad facilitare le politiche attraverso la diffusione nel tempo di informazioni corrette e utili, o danneggiarle e ritardarle tendo un atteggiamento opposto.

⁸ Come gruppo deve anche assumersi delle responsabilità. La teoria dell'azione collettiva mostra come più piccolo è un gruppo e maggiore diventa la probabilità che sia in grado di organizzarsi per difendere i propri interessi.



Esempio: riforma fondiaria proposta dal Governo – Percezione dell'influenza degli STKs sulla decisione (S.L.Jorgensen, Z. Loudjeva 2005)



Esempio: riforma fondiaria proposta dal Governo – Percezione dell'influenza degli STKs sull'attuazione della decisione (S.L.Jorgensen, Z. Loudjeva 2005)

E' interessante notare come dai due grafici emerge che alcuni degli STKs che è stato ipotizzato potessero essere tra i beneficiari della riforma (per esempio: donne, nuclei famigliari poveri, ecc.), non necessariamente la percepiscono così. La percezione non è tutto, ma il sostegno da parte di determinati STKs è un elemento chiave per il successo di una iniziativa e quindi avere una corretta percezione diventa necessario. Lo sviluppo di conflitti molto spesso si basa proprio su di una percezione sbagliata e questo è può divenire pericoloso e dannoso.

L'esempio successivo mostra invece una matrice utilizzata dalla FundsforNGOs⁹ per spiegare come mappare gli STKs all'interno dei progetti promossi dai loro gruppi di lavoro. In questo caso viene innanzi tutto evidenziata la differenza di posizione dei diversi tipi di STKs rispetto al progetto proposto.

Beneficiari – coloro che possono avere benefici diretti o indiretti da un determinato progetto; Target group – gruppi di persone o organizzazioni che potranno beneficiare direttamente dagli interventi previsti da un determinato progetto; Beneficiari finali – coloro che avranno benefici dal progetto nel lungo termine a livello di società nel suo insieme o di un settore ampio, come può avvenire per una comunità al miglioramento della biodiversità.

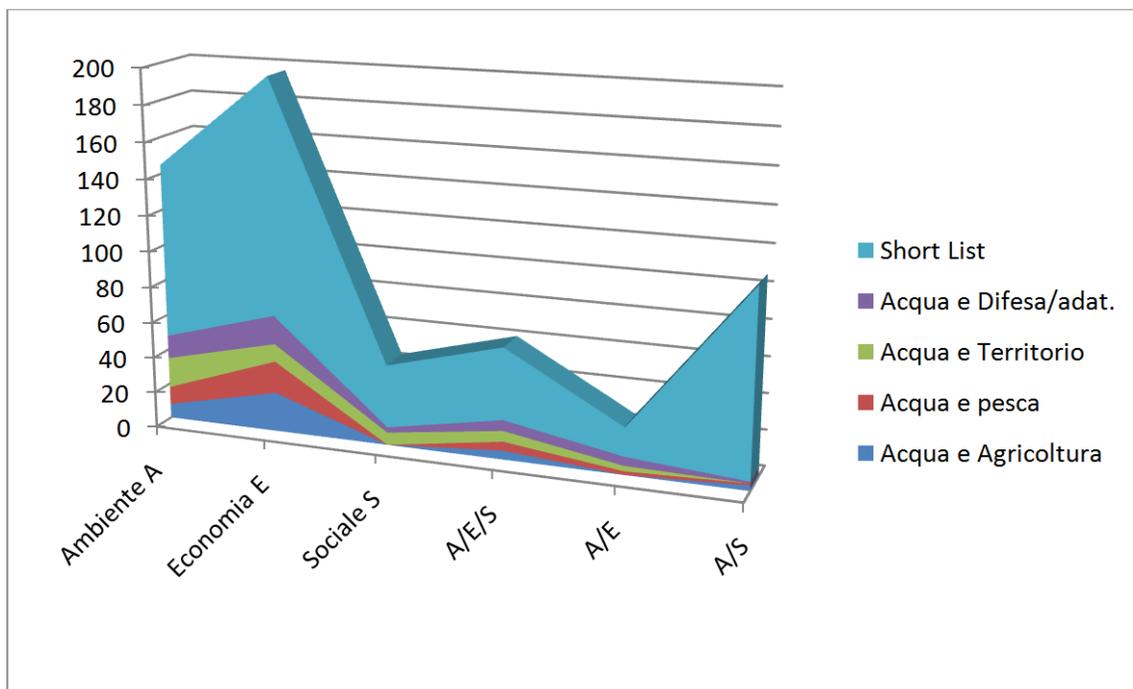
⁹ FundsforNGOs è un'impresa sociale ed una piattaforma online residente negli Stati Uniti d'America, che ha l'obiettivo di far crescere la sostenibilità della NGOs a scala mondiale.

Stakeholder	Problem/Constraint	Interest	Potential	Interaction
Forest Resource Collectors	High incidence of poverty and unemployment Lack of Alternative Livelihood Lack of skill	Life & livelihood depends on forest	Knowledge of local situation	Direct & Regular
Local Organizations/ Community Leaders	Lack of Institutional Capacity	Wants to ensure safer community	Have Local knowledge, power relation, access to local households, can influence local people	Secondary, through local people
People living at the surrounding area	Unplanned human settlement Disposing solid waste directly to the forest and a adjacent river	Wants access to clean environment Collect firewood Buy different forest products such as honey at cheap rate	Key factor for awareness raising Potential to influence policy makers to enforce law for forest protection	Direct & Indirect
Industries	No ETP installed Emitting industrial waste	Depends on forest for raw materials	Can provide alternative livelihood for local people Can provide CSR funding	Direct and regular
Forest Department	Lack of adequate human resources Lack of appropriate law	Responsible for securing forest resources	Can enforce law	Direct
Khulna University	Complete this column as example			

Esempio di matrice per la classificazione degli STK, FundsforNGOs

Le conoscenze sviluppate con l'analisi degli stakeholders e gli strumenti di mappatura prescelti, vanno incorporati nel disegno del processo di CdF/CdL per assicurare che:

- Le risorse del progetto vengano prioritariamente orientate ai bisogni e agli obiettivi del gruppo target;
- La “macchina” organizzativa e le procedure di gestione risultino adeguate a promuovere l'ownership e la partecipazione attiva degli stakeholders;
- I conflitti tra gli interessi degli stakeholders siano riconosciuti ed esplicitamente gestiti nel fase di disegno della strategia progettuale;
- Ci si possa dotare di un database degli STKs incrementabile ed aggiornabile nel tempo;
- Si possa utilizzare la STKs analysis come strumento di monitoraggio della partecipazione al processo nel tempo.



Analisi degli Stakeholders ed individuazione del loro ruolo potenziale all'interno del processo del CdF. -
M. Bastiani, V. Venerucci, Contratto di foce Delta del PO. Consorzio di Bonifica Delta del Po, 2014

Risulta altresì opportuno a seguito degli incontri partecipativi successivi alla STKs analysis, effettuare una attività di monitoraggio per la verifica degli STKs effettivamente coinvolti nel processo rispetto a quelli inizialmente individuati

4. MATRICE RETRALAGS PER LA MAPPATURA DEGLI STAKEHOLDERS

Per effettuare la STKs analysis nei Contratti di Laguna del Progetto Retralags, si propone di utilizzare la seguente Matrice, come base da adattare ai contesti territoriali ed alle specifiche condizioni di attuazione del progetto. I campi da riempire in base alle attività di mappatura degli STKs precedentemente realizzate, riguardano la tipologia di soggetti individuati, il potere e l'influenza che possono esercitare.

Per quanto riguarda la tipologia sono indicate: le Istituzioni pubbliche ai livelli, nazionale, regionale e locale (ad esempio ministeri, regioni, province, comuni ecc.); le organizzazioni e gruppi d'interesse (ad esempio associazioni, sindacati, ecc.) sono invece considerate esclusivamente alla scala regionale o locale.

Per quanto attiene alla tipologia degli Attori locali organizzati e non organizzati (ad esempio università, scuole, proloco, opinion leader, professionisti ecc.) la scelta dei soggetti da indicare dovrà essere effettuata sulla base delle caratteristiche dei diversi territori e sulla composizione socio-economica del contesto e dell'interesse verso il tema dei Contratti di fiume/laguna. Interessante per i progetti di conoscenza e sensibilizzazione l'analisi delle Università e scuole presenti. Infine l'ultima tipologia riguarda i Media, divisi in emittenti televisive, giornali o pagine di giornali con interesse locale, siti web locali su materie affini al CdF/L e Blog. La seconda colonna della matrice indica il settore d'interesse prevalente del soggetto individuato (o il settore d'interesse per il quale è da coinvolgere nel processo). Sono in proposito evidenziati tre settori: economia, ambiente, sociale, nel caso da un singolo soggetto fossero rappresentati più ruoli, si indicherà il prevalente o quello che comunque è ritenuto più funzionale allo sviluppo del processo.

La mappatura del settore d'interesse è molto importante anche per le fasi di monitoraggio dl processo, perché consentirà di verificare un eventuale sbilanciamento nella partecipazione (ad esempio assenza del settore economico) che si potrà così tentare di compensare anche successivamente. Le colonne terza e quarta indicano il

potere ed interesse stimato per il singolo STK sul quale già si è detto precedentemente. Per quanto attiene alla quarta colonna specificatamente dedicata alla mappatura, sono state individuate quattro categorie di riferimento: STKs da monitorare ed informare, da consultare, coinvolgere, potenziale partner. Per la divisione dei diversi soggetti in queste categorie si rimanda anche in questo caso a quanto precedentemente esposto. Si evidenzia che per quanto attiene agli STK da monitorare ed informare si tratta di soggetti più delle volte al di fuori della portata di un coinvolgimento diretto (ad esempio ministeri, o agenzie nazionali, ecc) ma che può essere opportuno informare sull'esito del processo.

Tra questi ci possono essere anche soggetti che inizialmente non sono interessati al processo ma che possono essere comunque informati e quindi monitorati nella loro volontà di contribuirvi in fasi successive (ad esempio possibilità di risorse finanziarie disponibili, ecc). I soggetti da consultare riguardano principalmente quelli depositari di informazioni e conoscenze (ad esempio un centro di ricerca, ecc) che anche se non forniranno un supporto attivo al processo partecipativo, possono fornire informazioni rilevanti al suo esito. I soggetti da coinvolgere sono tutti quelli "appetibili" per il processo partecipativo all'interno delle diverse categorie di STKs ed è tra questi che vanno individuati i potenziali partners, cioè i soggetti che per caratteristiche di potere e d'interesse possono essere in grado di migliorare il processo decisionale e al contempo di consentire l'implementazione delle azioni che saranno parte del Programma d'azione del Contratto di fiume/Lago. L'ultima colonna deve riportare i dati in merito ai referenti individuati da ciascun soggetto (tali referenti dovrebbero poter rimanere costanti nel tempo).

