

STAKEHOLDER ENGAGEMENT E INFRASTRUTTURE SOSTENIBILI

UN ECOSISTEMA PARTECIPATIVO

Istruzioni per l'uso

febbraio 2024

“Un’infrastruttura è di per sé un’opera complessa, sia essa una strada, una ferrovia o una rete idrica. Un’opera che ha sempre un impatto rilevante sul territorio e sul suo sistema economico e sociale. E di conseguenza sulla vita delle persone. Questa consapevolezza porta con sé la constatazione che la capacità di dialogare con le comunità locali produce effetti positivi sull’iter che caratterizza la realizzazione di una infrastruttura. Poter condividere i processi decisionali attinenti le scelte iniziali sull’utilità e il valore di un’opera di interesse pubblico e collettivo costituisce un fattore rilevante per una buona impostazione del processo decisionale e gestionale successivo, così come una trasparenza nella pianificazione che si consolida in una continuità di dialogo con gli stakeholder interessati. Continuità che deve proseguire nel confronto rispetto alle fasi della progettazione e della realizzazione e non deve interrompersi anche una volta completata l’opera e messa a disposizione del territorio.”

Lorenzo Orsenigo, Presidente AIS

L' Associazione Italiana per le Infrastrutture Sostenibili – AIS

è una associazione di carattere tecnico-scientifico che ha come scopo prioritario lo sviluppo di una cultura ampia e qualificata, in grado di sostenere un processo di sviluppo infrastrutturale italiano nel segno della sostenibilità.

AIS, attraverso il coinvolgimento di tutti soggetti della filiera – stazioni appaltanti, studi di progettazione, imprese di costruzioni, produttori di materiali, società di servizi, soggetti finanziatori – promuove protocolli, soluzioni, tecnologie, prodotti e competenze orientate all'innovazione e alla sostenibilità, con l'obiettivo di favorire una vera e propria trasformazione in una logica ESG.

I gruppi di lavoro costituiscono il laboratorio dell'Associazione, dove le posizioni e le esperienze dei diversi protagonisti della filiera trovano il loro punto di incontro per condividere proposte in grado di contribuire ad orientare il mercato e i decisori verso una sostenibilità concreta e misurabile delle nostre infrastrutture.



Il presente documento redatto da **Mauro Di Prete** e **Alfredo Martini** vuole essere uno strumento sintetico per un iniziale approccio allo **Stakeholder Engagement** descritto nel Position Paper 6 di AIS (scaricabile dal sito web al link: www.infrastrutture sostenibili.org/position_paper) frutto del gruppo di lavoro coordinato da **Patrizia Vianello** che ha supervisionato questa sintesi al quale hanno collaborato le seguenti aziende e i relativi tecnici.

COORDINAMENTO GENERALE,

Patrizia Vianello | **Ambiente spa**

ADR-AEROPORTI DI ROMA, Rossella Bozzini, Veronica De Franchi, Lucia Toffanin
AIS, Alfredo Martini, Giovanni Bozzo

AMBIENTE SPA, Andrea Lucioni, Francesca Tamburini, Serena Pantera

AUTOSTRADE PER L'ITALIA SPA, Livia Corazziari, Rossella Degni, Paola Torsello

ENEL GREEN POWER SPA, Salvatore Cedrone, Georgia Scaffardi

ETS SRL, Federico Foria, Marco Terracciano

FERROVIE DELLO STATO ITALIANE, SPA / RFI, Nicoletta Antonias

GHELLA SPA, Giovanna Bruni, Giulia Vernali

HARPACEAS SRL, Roberto Redaelli

ICMQ SPA, Silvia Ciraci

IMPRESA PIZZAROTTI & C. SPA, Alessandro Zurlo

I.R.I.D.E. SRL, Mauro Di Prete

LEITNER SPA, Matteo Del Negro

MARINA DEVELOPMENT CORPORATION SRL, Marco Dall'Orso

NET ENGINEERING SRL, Andrea Pilli

ONE TEAM SRL, Riccardo Perego

POLICREO SOCIETÀ DI PROGETTAZIONE SRL, Elisa Bertuzzi, Luca Cattani

POLITECNICA INGEGNERIA ED ARCHITETTURA SOC. COOP.,

Maria Cristina Fregni, Marcello Mancone, Giovanna Roncuzzi

PRO ITER GROUP HOLDING SRL, Filippo Badalacco, Marie Pierre Palisse,
Filomena Pomilio

SAC - SOCIETÀ AEROPORTO CATANIA SPA, Giancarlo Guarrera

SAIPEM SPA, Raffaella Bersani, Maurizia Contu, Elisa Laino, Chiara Petrella
Vincenzo Maselli Campagna, Alice Facincani

SIREG GEOTECH SRL, Sonja Blanc

T.EN ITALY SOLUTIONS SPA, Laura D'Andrea

TECNE, Sara Frisiani

WEBUILD, Maura Mingarelli

SOMMARIO

Pag 1. INTRODUZIONE

Pag 2. Parte prima: UN ECOSISTEMA PARTECIPATIVO

- La mappatura del contesto di riferimento
- La definizione della visione
- L'ingaggio degli Stakeholder e la costruzione dell'ecosistema

Pag 5. Parte seconda: IL PERCORSO VIRTUOSO DELLO STAKEHOLDER ENGAGEMENT

Pag 13. Parte terza: ISTRUZIONI PER L'USO

Pag 15 L'INDIVIDUAZIONE DEGLI STAKEHOLDER

Pag 16. LA CONSULTAZIONE DELLE PARTI INTERESSATE

- Pianificare in anticipo
- Consultare secondo i principi base delle buone pratiche
- Incorporare feedback
- Documentare il processo e i risultati della consultazione
- Fare rapporto

Pag 19. LA GESTIONE DEL COINVOLGIMENTO

- Coordinare le attività e assegnare la responsabilità
- Strutturare e formare il personale dedicato
- Creare linee di reporting chiare tra la funzione di collegamento della comunità e l'alta dirigenza
- Strategia comunicativa interna
- Sviluppare e mantenere un database degli stakeholder
- Mantenere il controllo dell'impegno di parti terze
- Gestire la comunicazione da parte degli appaltatori
- Tracciare i cambiamenti nella qualità delle relazioni con gli stakeholder

Pag 22. STAKEHOLDER E MONITORAGGIO

- Monitoraggio e partecipazione
- Strumenti di Monitoraggio con meccanismi di coinvolgimento digitali
- I potenziali vantaggi del monitoraggio "esterno"
- I rapporti con le parti interessate
- Standard internazionali per la rendicontazione sul coinvolgimento degli stakeholder
- Il rapporto di condivisione del percorso di condivisione
- Vantaggi del rapporto di condivisione

Pag 28. UNA CHECK LIST

INTRODUZIONE

Per arrivare a disporre di infrastrutture sempre più sostenibili è essenziale attivare un percorso di ascolto, e di dialogo, coinvolgendo i diversi portatori di interessi economici, sociali ed istituzionali, coinvolti nel processo di trasformazione del territorio.

Per questo AIS oggi mette a disposizione delle committenze, delle stazioni appaltanti e dell'intera filiera delle infrastrutture un position paper dedicato, uno strumento in cui a un approccio innovativo fortemente olistico e inclusivo si accompagna un vademecum, un insieme di "istruzioni per l'uso", in grado di accompagnare i diversi attori del processo infrastrutturale nelle diverse fasi del percorso dando concretezza a questo confronto e a questo dialogo ininterrotto. Applicare una metodologia innovativa e rigorosa verso le comunità locali, il territorio e i diversi portatori di interessi non solo consente di garantirsi ampi spazi di consenso con effetti positivi rispetto alle diverse fasi collegate alla progettazione, realizzazione e gestione di un'opera. Esso, infatti, può altresì costituire un interessante e prezioso indicatore nella valutazione della qualità delle relazioni e costituire uno strumento di monitoraggio delle politiche e delle strategie nell'ambito del raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità delle infrastrutture. Così come dalle analisi delle esperienze accumulate dalle aziende associate ad AIS emergono significative opportunità di miglioramento e di messa a terra di soluzioni progettuali e funzionali grazie a contributi e a "punti di vista" in grado di arricchire e di far emergere aspetti e rilievi non emersi o non individuati ab origine o a livello di progettazione tecnica.

Come sottolinea il presidente di AIS nel presentare il documento finale "Lo Stakeholder Engagement inteso come un modo intelligente e coerente di risolvere le complesse problematiche di un processo infrastrutturale in una logica di razionalizzazione anche economica, ma anche come un elemento di arricchimento e di migliore messa a punto dello stesso progetto. Non va del resto sottovalutato che nel processo di realizzazione delle infrastrutture saper ascoltare significa anche ridurre tempi e costi."

Il Position Paper redatto da AIS vuole essere un contributo culturale da condividere con tutti gli attori della filiera e con i decisori e le istituzioni, facendone un vero e proprio strumento di Governance. In particolare, occorre considerare che il cosiddetto "Stakeholder Engagement" altro non è che il coinvolgimento dei portatori di interesse durante le attività che consentono di dar vita ad un'iniziativa qualunque essa sia. Il Position Paper individua 5 momenti predefiniti che dovrebbero accompagnare l'intero processo di svolgimento di un'iniziativa e accompagnare tutti i momenti di "vita" della stessa.

Parte prima

UN ECOSISTEMA PARTECIPATIVO

In qualsiasi iniziativa connessa a dar conto delle esigenze della società nel campo infrastrutturale occorre adottare un nuovo approccio, proprio dello “Stakeholder Engagement” nella logica di un “ecosistema partecipativo” di soggetti pubblici e privati, avente l’obiettivo comune di creare valore condiviso, “esponenziale” e sostenibile nel lungo termine. E che pertanto sia alla base della pianificazione territoriale da parte degli Enti preposti che governano il territorio. Ad essi spetta il compito di “governare il processo”, coinvolgendo gli attori privati e pubblici che fanno parte integrante dell’ecosistema partecipativo, regolandone l’operato, garantendo la continuità del dialogo con le comunità locali e con gli Stakeholder e condividendo le scelte economiche di sostenibilità. Ciò vale anche per i ministeri competenti nel caso di opere di impatto nazionale.

Questo “ecosistema partecipativo” deve essere creato già nella fase iniziale di definizione dei bisogni, delle aspettative e delle opportunità così da poter raggiungere i seguenti obiettivi:

- creare un contesto favorevole all’attrazione di investimenti ed alla loro realizzazione con regole chiare e tempi certi;
- individuare quelle iniziative multi-settoriali pubbliche e private, complementari all’intervento infrastrutturale ed in sinergia con questo, che possono essere attivate al fine di generare il massimo beneficio per la comunità e per l’ambiente naturale;
- favorire il confronto, lo scambio di know-how e best-practice, l’approccio multi-disciplinare e quindi stimolare quella innovazione che genera progresso culturale e benefici tangibili per gli tutti gli Stakeholder.

Nella fase iniziale di una iniziativa infrastrutturale, al fine di perseguire gli obiettivi sopraelencati, è necessario svolgere le seguenti attività:

- la mappatura del contesto di riferimento;
- la definizione della visione;
- l’ingaggio degli Stakeholder e la costruzione dell’ecosistema.

Le fattibilità delle alternative progettuali potranno pertanto essere sviluppate successivamente, sulla base delle risultanze emerse da queste attività.

La mappatura del contesto di riferimento

È l'attività di navigazione, scoperta e creazione di un "quadro" dettagliato delle molteplici dimensioni del contesto di riferimento dell'iniziativa. È una fase di ricerca, di analisi di dati e di informazioni relative al contesto fisico, culturale, storico, sociale ed economico, anche attraverso l'ascolto delle comunità, degli Stakeholder e dei "clienti" utilizzatori.

È importante evitare la trappola dell'"asimmetria della conoscenza", ossia focalizzarsi prevalentemente sugli aspetti tecnici e "materiali" dedicando tempo e risorse insufficienti agli aspetti immateriali. Dobbiamo evitare di rimanere "ostaggio" di presupposti o convinzioni consolidate dal tempo. In alcuni casi, i vincoli, le difficoltà, la carenza di risorse e le avversità possono, infatti, trasformarsi in opportunità. La mappatura è un processo dinamico e continuo, necessario per comprendere il tessuto delle comunità, identificare le risorse e le energie nascoste, i punti di forza unici ed i vantaggi competitivi di un contesto. Egualmente essa consente di intercettare le motivazioni, i bisogni, le lacune, le disuguaglianze e le debolezze, che possono offrire solide basi per la creazione di una visione forte. Questa fase consente anche al soggetto proponente di acquisire conoscenze approfondite e quindi potersi posizionare come soggetto competente, professionale, ed interloquire "alla pari" in modo costruttivo con tutti gli Stakeholder.

La definizione della visione

Sulla base della mappatura possiamo individuare e immaginare un futuro per le comunità che generi benefici tangibili per tutti. È un sogno che ispira, crea energia positiva e per il quale tutti gli Stakeholder si impegnano con passione. La visione non è una "illuminazione" improvvisa ma il risultato di un processo collaborativo e iterativo, coinvolgente, incentrata sulle persone. Le visioni più forti sono semplici, chiare, ambiziose, ma realizzabili e sostenibili. Sono autentiche, hanno uno scopo e sono radicate nella storia, nell'identità e nella cultura locale. Alcune grandi visioni sono trasformative e creano il futuro (piuttosto che estrapolarlo dal passato) e hanno il potere di generare un esponenziale valore condiviso per una comunità.

L'elaborazione di una visione lungimirante per una comunità urbana è tuttavia solo l'inizio di un percorso. Per generare un "risultato" socio-economico tangibile e incentrato sull'uomo sono necessarie le abilità e le capacità di trasformare le idee in proposte di valore convincenti e in modelli di business sostenibili. Le iniziative infrastrutturali di successo nascono da una profonda collaborazione, dall'impollinazione incrociata, dalla condivisione di idee, dalla fusione di discipline e tecnologie radicalmente diverse per creare nuove soluzioni a nuovi problemi o per compiere progressi "quantici" in settori tradizionali. Questa fase è assolutamente essenziale in quanto consente al soggetto proponente di attrarre l'interesse di Stakeholder e quindi di creare un ecosistema complesso che richiede l'impegno di molteplici attori pubblici e privati e della comunità.

L'ingaggio degli Stakeholder e la costruzione dell'ecosistema

La terza attività propedeutica all'avvio di un'azione di Stakeholder engagement consiste nello scouting, nell'identificazione degli Stakeholder (compresi eventuali partner all'interno e all'esterno del contesto di riferimento) e nella costruzione di coalizioni basate sulla condivisione di intenti (shared purpose) e sulla fiducia reciproca. In questa fase si "utilizza" la visione forte per presentare l'iniziativa, comunicare i benefici e quindi individuare quei soggetti che la condividono e sono disposti a collaborare per realizzarla. Bisogna evitare di aspettare la predisposizione dei progetti prima di iniziare a costruire l'ecosistema.

Questa attività deve essere svolta nelle prime fasi del processo, perché se non si riesce a coinvolgere Stakeholder e partner di eccellenza significa che forse c'è qualcosa di sbagliato nella visione. La natura delle relazioni tra le varie parti pubbliche e private evolve: da una consultazione di base della comunità finalizzata alla costruzione del consenso, l'ambizione è quella di mobilitare le energie e portare la comunità a bordo come partner. Dai negoziati conflittuali tra pubblico e privato, l'ambizione è quella di creare partenariati collaborativi. Tutte le parti devono pensare e lavorare in modo diverso. Le relazioni basate principalmente sulla convenienza economica o quelle determinate solo da motivazioni amministrative non sono sufficienti. La costruzione di un ecosistema partecipato richiede che tutte le parti condividano motivazioni autentiche ed obiettivi ambiziosi. C'è un reale bisogno di costruire connessioni emotive tra le persone e tra le persone e i luoghi.

Questo ecosistema è alla base del successo della realizzazione di iniziative infrastrutturali complesse: mobilitare le energie del territorio, unire le forze e mettere insieme il know-how, le risorse e i talenti necessari per progettare strategie innovative costruendo e condividendo una visione comune. Il processo di Stakeholder Engagement può essere riconfigurato e finalizzato al raggiungimento di obiettivi superiori e non limitato alla creazione di consenso. Lo Stakeholder Engagement può contribuire a creare le condizioni favorevoli per l'attrazione di investimenti e la realizzazione delle opere in tempi certi.

Infine, facendo leva sulla conoscenza approfondita del contesto e la partecipazione collaborativa degli Stakeholder è possibile attivare sinergie virtuose tra iniziative diverse e quindi creare maggior valore condiviso in termini di migliore qualità della vita, opportunità per le persone e ricostruzione degli ambienti naturali.

Parte seconda

IL PERCORSO "VIRTUOSO"

DELLO STAKEHOLDER ENGAGEMENT

Il punto da cui partire è che lo **Stakeholder Engagement costituisce uno straordinario strumento di applicazione della democrazia partecipativa**. Alla sua origine vi è un cambiamento di paradigma rispetto al modo tradizionale e prevalente di guardare ai processi decisionali di trasformazione del territorio. Soprattutto per tre motivi: *per il ruolo centrale affidato agli interessi e alle esigenze della collettività; per l'importanza data all'ascolto e al dialogo tra i diversi soggetti coinvolti; per la continuità delle relazioni lungo l'intero percorso caratterizzante il ciclo di vita di un'opera pubblica*. Questa visione deve riguardare l'intero processo decisionale, progettuale, realizzativo e gestionale di una infrastruttura, per gli impatti ambientali, sociali ed economici che essa determina su un determinato territorio, sulle relazioni e sulla vita delle persone e delle comunità locali. Un approccio corretto allo Stakeholder Engagement deve tenere sempre presenti questi aspetti. E una particolare attenzione va prestata alle modalità con cui si genera un'iniziativa infrastrutturale e come questa viene condotta e portata a termine, lungo un percorso che coinvolge il numero maggiore possibile di soggetti interessati in ogni fase, che dall'idea conduce fino alla messa in esercizio dell'opera.

Alla base del percorso vi è di fatto un “contratto” sociale che nel momento in cui esso ha inizio viene sottoscritto tra gli Stakeholder, i decisori e i soggetti chiamati a gestirlo e in cui vengono puntualmente specificati i relativi compiti. L’origine dell’iniziativa nel campo delle infrastrutture è decisamente variegata e connessa ad una molteplicità di fattori che vanno dalle esigenze locali a progetti riguardanti lo sviluppo economico con effetti che possono travalicare la dimensione territoriale per assumere una rilevanza anche nazionale. Alla loro base, comunque, vi è un elemento comune: *il manifestarsi di un’esigenza*. Da qui prende avvio un percorso di Stakeholder Engagement e ad attivarlo è il “**Promotore del bisogno**”. Siamo di fronte a un portatore di interessi che pone alla collettività e ai decisori un’istanza. A chi si rivolge e con chi è destinato a confrontarsi? Innanzitutto, con la collettività locale, ma anche con chi ha le responsabilità di gestire il territorio applicando regole e norme e che è depositario delle risorse necessarie per sostenere i costi di realizzazione dell’opera, così come con coloro che ne saranno i gestori.

L’emersione di un’esigenza è destinata ad essere oggetto di confronto e di verifica secondo la metodologia dell’Ecosistema partecipativo per poi trovare una collocazione in termini di pianificazione, sia essa da parte di un ente territoriale o di un soggetto diverso a dimensione nazionale (ad esempio il gruppo FS attraverso gli accordi quadro con il Ministero delle infrastrutture).

Fase 1. Il *Promotore del bisogno* può essere un attore specifico della comunità, un responsabile di una attività sul territorio, un ente locale o un soggetto economico pubblico o privato. Potrebbe essere un distretto scolastico con un edificio che affaccia su un’arteria viaria e che ha necessità di una viabilità complanare e di un sovrappasso. Un’iniziativa che si configura non come necessaria per l’infrastruttura ma essenziale per il distretto, che assume il ruolo di “Promotore del bisogno” indipendentemente da chi gestisce l’infrastruttura.



Fase 2. Il Promotore del Bisogno si farà parte in causa per illustrare l'idea e la necessità a chi può prenderne in carico lo sviluppo e ha potere decisionale e risorse necessarie: le Amministrazioni locali ai vari livelli, dal Consiglio Comunale alla Regione a seconda della dimensione e dell'impatto territoriale dell'opera, fino al Governo nazionale che diventano i principali interlocutori del Promotore del Bisogno per individuare proposte strutturate e al quale demandare atti specifici.

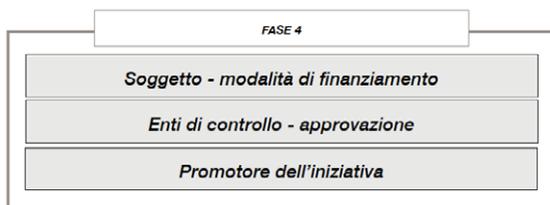


Fase 3. Una volta presentate istanze e motivazioni da parte del Promotore, il **Decisore** aprirà il confronto con la comunità locale e con i diversi portatori di interessi (non solo economici) che dovrà portare a individuare le possibili soluzioni e l'acquisizione di un consenso ampio su una di esse così da consentire il passaggio alla fase successiva, quella della pianificazione, a cui fa seguire l'individuazione dei diversi soggetti chiamati in causa con i relativi ruoli. Si è così giunti a consolidare l'iniziativa in modo condiviso e strutturato.

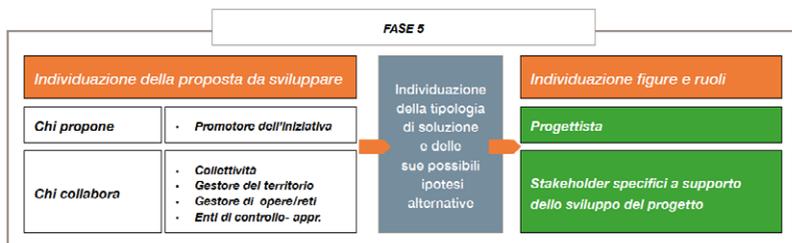


Fase 4. È il **Decisore** a questo punto del processo (nel caso dell'esempio, colui che decide di proseguire nel dar conto dell'esigenza che è stata analizzata nel Consiglio comunale o in Consiglio di Amministrazione delle società di gestione) a definire il soggetto titolare e le modalità di finanziamento, nonché gli Enti di controllo e la forma per pervenire all'approvazione dell'iniziativa. In altre parole, a questo punto il "Bisogno" deve essere trasformato in qualcosa di pratico ed operativo che

si concretizzi dapprima in un progetto e poi in un'opera vera e propria che consente di dar conto e soddisfare il "Bisogno". Da un'idea occorre passare ad un'iniziativa che permette la realizzazione di un'opera, nel caso in esame di un'infrastruttura. Il Decisore, quindi, deve definire il "Promotore dell'Iniziativa" che può essere lo stesso soggetto che è stato il Promotore del Bisogno o soggetto diverso perché più pertinente o perché gestore della rete ovvero del sistema di opere nel quale l'iniziativa o il sistema di iniziative si inseriscono.



Fase 5. Da qui non si parla più di un "bisogno" ma di una "iniziativa". Ed è a questo punto che, concluso quello che potremmo definire l'atto originario del percorso di Stakeholder Engagement, ha inizio il processo partecipativo relativo alla progettazione di un intervento. Il primo passaggio è quello di individuare la proposta da sviluppare. Questa attività è senza dubbio in capo al Promotore dell'iniziativa che deve prevedere e attuare la partecipazione da parte della collettività, sia intesa come i soggetti che sono stati attivi nel generare il bisogno sia quelli che dovranno fruire dell'opera una volta realizzata, così come dovrà subirne gli effetti. Parallelamente va riconosciuto un ruolo essenziale a chi governa il territorio nel quale l'iniziativa si colloca, a chi gestisce il sistema di opere o rete di pertinenza ed infine, non da ultimo, a chi è preposto al controllo e all'approvazione del progetto.



Una volta condivisa la soluzione è il momento di passare all'individuazione delle figure chiamate a confrontarsi con il progettista ovvero i diversi Stakeholder. Al Promotore dell'iniziativa spetterà il compito di sviluppare le modalità con cui verrà svolto il confronto per arrivare alla condivisione della soluzione, ferme restando la "paternità" e la responsabilità dell'iniziativa del Decisore, ovvero di colui che ha dato il mandato per sviluppare il processo di sviluppo che porterà alla realizzazione dell'opera infrastrutturale.

Confronto con il territorio

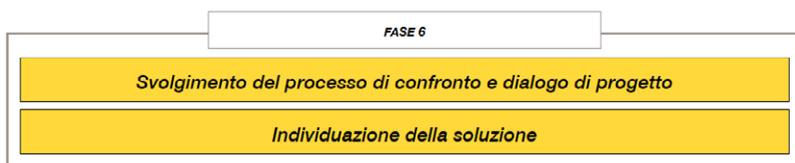
Fase 6. Si apre a questo punto il "Confronto con il territorio", nel processo attuativo dello Stakeholder Engagement perché rappresenta lo svolgimento del processo di dialogo per la definizione del progetto e delle soluzioni che, insieme, i diversi soggetti contribuiscono a dare all'attuazione del bisogno.

Questa attività, che potrebbe coincidere con il Dibattito Pubblico regolato da un sistema di norme e di procedure, nonché di tempistiche di attuazione, è un momento di confronto che può essere sviluppato da qualsiasi soggetto attivo preposto allo sviluppo di un'iniziativa infrastrutturale a prescindere dalla sua dimensione, entità e cogenza normativa. Nell'attuazione del confronto vanno individuate e applicate tutte le possibili modalità di coinvolgimento necessarie a condividere le caratteristiche del progetto per giungere attraverso un dibattito aperto e costruttivo, così come nel rispetto di ciascun ruolo e delle rispettive competenze ed interessi, al fine di giungere ad una più ampia convergenza possibile.

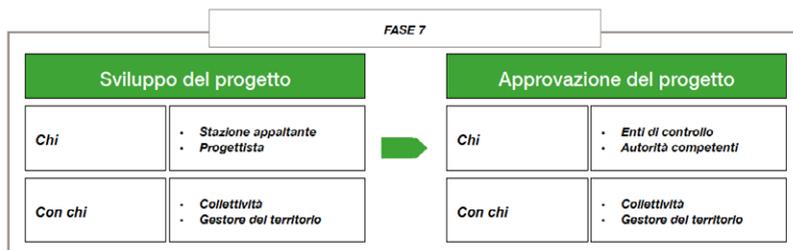
Completato il "**Confronto con il territorio**" e arrivati alla definizione condivisa del Progetto, è essenziale che il Proponente dell'iniziativa provveda a redigere una relazione (nel processo normativo viene definito Dossier conclusivo) che deve contenere le scelte finali che includono ed evidenziano le eventuali modifiche, ottimizzazioni e/o aggiornamenti a seguito del confronto, esplicitandone le motivazioni e l'effettiva fattibilità di tali scelte. Questa documentazione deve essere intellegibile per chiunque e quindi non solo connotata da una particolare attenzione tecnico-scientifica, ma anche redatta con l'obiettivo di facilitare la massima comprensibilità delle informazioni e delle argomentazioni contenute.

A tal fine, per una progettazione condivisa è possibile prevedere che a valle della fase di confronto vera e propria, mediante gli elementi raccolti in quella sede, possano essere sviluppate ulteriori iniziative finalizzate a perpetuare il dialogo con le comunità locali e con il territorio, quali, ad esempio, laboratori di coprogettazione che vedano coinvolti associazioni o singoli cittadini.

L'interesse degli atti del percorso di Stakeholder Engagement, dai primi passi del Promotore del bisogno ai più evoluti momenti di lavoro del Promotore dell'iniziativa e del Confronto, deve rimanere a disposizione in modo da garantirne l'accesso a tutti coloro che ne faranno richiesta.



Fase 7. Con il completamento della fase di confronto con il territorio, il processo di Stakeholder Engagement non deve assolutamente ritenersi concluso, ma entra nel vivo della sua fase attuativa, in quanto deve assicurare la condivisione delle scelte di dettaglio della fase di progettazione. Ciò avverrà mediante uno **scambio bidirezionale delle informazioni** da chi conosce e gestisce il contesto nel quale l'opera si inserisce a chi la progetta e viceversa. Ciò, oltre ad un maggior contenuto di qualità del progetto, pone le basi per un più facile processo approvativo in fase di valutazione del progetto.

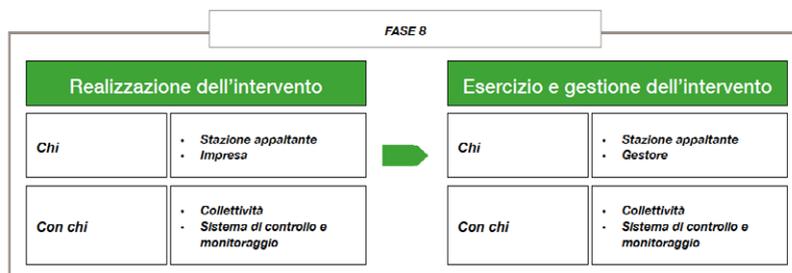


È ovvio però che il successo dell'iniziativa, così come della partecipazione alla definizione dell'opera, deve essere perseguito mediante una forte forma di rispetto professionale dei ruoli. Il progettista non può arrogar-

si il ruolo di conoscitore di tutte le esigenze che possono manifestarsi e ritenere di poterle da solo risolvere al meglio e, al tempo stesso, gli Stakeholder, di qualsiasi tipo e natura essi siano, non possono ritenere di essere in grado di svolgere il ruolo delle figure tecniche e conoscere o comunque imporre le esigenze del proponente. Soltanto garantendo questo rispetto reciproco dei ruoli saremo di fronte a una vera progettazione condivisa e partecipata.

Fase 8. Per completezza si indica che una volta condiviso il progetto si passa alla fase realizzativa con l’affidamento all’impresa e l’apertura del cantiere. A questo punto si attiva una integrata collaborazione tra *il promotore dell’iniziativa, la stazione appaltante e il soggetto attuatore*, con l’obiettivo di assicurare una continuità al processo di Stakeholder Engagement. In questa fase grazie ad un efficace e virtuoso orientamento in fase progettuale sarà possibile mettere a valore il percorso precedente che sarà inevitabilmente caratterizzato da una sempre maggiore attenzione alla sostenibilità. Nella fase del cantiere sarà pertanto possibile, utilizzando strumenti metodologici in linea con quanto previsto dai protocolli di sostenibilità, misurare i risultati dotandosi anche di alcune valutazioni in una logica di rating grazie all’applicazione di strumenti metodologici come il documento predisposto da AIS attraverso il proprio position paper numero 5 dedicato specificatamente al “Cantiere sostenibile”. Egualmente secondo l’approccio qui proposto sarà opportuno proseguire il dialogo con le comunità locali e il territorio e quindi con i diversi stakeholder presenti anche una volta realizzata l’opera e messa a disposizione dei cittadini e degli operatori¹.

¹ AIS, Position Paper n° 5: Il Cantiere Sostenibile;
<https://infrastrutture sostenibili.org/practice/pp5-il-cantiere-sostenibile/>



Conclusioni. Dalla descrizione del percorso si evince come esistano nel processo due macro-fasi: quella legata al bisogno e quella relativa all'iniziativa vera e propria. Mentre la prima, come si è accennato all'inizio è strettamente finalizzata a trovare una collocazione a livello di pianificazione e quindi dove il territorio si fa attore propositivo e del dialogo con il decisore; la seconda si caratterizza per avere l'obiettivo di arrivare alla condivisione di un progetto e dove si concretizzano le diverse fasi di attuazione delle Stakeholder Engagement e di coinvolgimento e di dialogo tra i diversi soggetti interessati all'ideazione e alla messa in atto del progetto stesso.

È importante che il flusso di coinvolgimento e di dialogo sia continuo e costante tra tutti i soggetti e che i tempi necessari all'attuazione dello Stakeholder Engagement entrino a far parte del cronoprogramma del progetto. Non si hanno delle "perdite di tempo" ma si efficientano e si snelliscono molti dei processi progettuali e approvativi delle infrastrutture e, cosa essenziale, si perviene alla realizzazione e gestione più sostenibile delle infrastrutture, in quanto è in questa fase che si perfeziona un eventuale piano di sostenibilità del progetto.

Rispetto a questa seconda macro-fase sulla base del percorso sopra descritto vanno considerati i seguenti 5 momenti essenziali del processo di collaborazione:

- ▶ **L'iniziativa** ovvero la sua generazione, la presentazione ai soggetti interessati e l'intero processo di consolidamento;
- ▶ **Lo sviluppo dell'iniziativa** con l'assegnazione dei ruoli ai soggetti del processo, la definizione delle proposte e delle modalità di sviluppo nonché lo sviluppo del dialogo sull'impostazione della stessa;
- ▶ **Il confronto con il territorio** che consente, in modo più o meno strutturato e attinente alle indicazioni normative (ma non necessariamente), il dialogo sul progetto, sulle scelte alternative e sull'individuazione della soluzione sia dal punto di vista tipologico che di ubicazione;
- ▶ **Lo sviluppo progettuale**, a cui si collega un eventuale piano di sostenibilità e dove si sviluppano le soluzioni del progetto mediante un

processo di ascolto e di sintesi che deve giungere fino all'approvazione del progetto;

► La realizzazione e l'esercizio dell'opera in un processo realmente sostenibile e virtuoso, a cui va collegata l'analisi della fase di dismissione dell'opera.

Parte terza

ISTRUZIONI PER L'USO

Lo Stakeholder Engagement rappresenta un processo pluridirezionale e dinamico, che necessita di una pianificazione accurata, di un monitoraggio costante e di una comunicazione trasparente.

L'ascolto e l'inclusione degli interlocutori deve avvenire attraverso un dialogo efficace, trasparente e responsabile, che accresca la fiducia reciproca così da contribuire alle scelte dei soggetti attuatori dell'infrastruttura.

Nell'ambito del processo di programmazione delle infrastrutture, il coinvolgimento degli Stakeholder è fondamentale per raccogliere le esigenze così da individuare i progetti e gli interventi di interesse per la collettività e/o per lo sviluppo dei territori, da mettere in relazione con le priorità di investimento infrastrutturale maturate nell'ambito delle Istituzioni, nazionali e locali e coerenti con quelle dei soggetti attuatori dell'infrastruttura.

Ascoltare e consultare gli Stakeholder sin dalle prime fasi consente di identificare la soluzione più idonea in termini di inserimento territoriale, valorizzazione delle peculiarità delle aree interessate, incremento dell'accessibilità, dell'inclusione e della fruizione dei territori in un'ottica di maggiore coesione e benessere delle comunità.

Il momento del confronto territoriale è sempre più un momento "diffuso" che viene riproposto lungo tutto il processo decisionale di progettazione. Al di là delle retoriche partecipative e degli obblighi procedurali (ad es. sempre più spesso le richieste a base di gara prevedono di assicurare il confronto con i comuni e cittadini durante la realizzazione dell'opera), il

confronto è da intendersi come un processo di tipo inclusivo e costruttivo.
Strumenti e competenze

Per poter recepire gli input e i feedback dagli Stakeholder, è possibile attivare un **coinvolgimento sia diretto sia indiretto** (senza un incontro “fisico”, ma attraverso l’acquisizione e l’elaborazione di dati provenienti dal web). Tra gli strumenti utili al coinvolgimento indiretto, il “**Social Web Monitoring**” consente di effettuare una “**Sentiment Analysis**” attraverso l’elaborazione di dati provenienti dal web, dai Social Network, dai blog o forum. Nello specifico, è possibile conoscere la percezione degli Stakeholder preliminarmente individuati e mappati rispetto ad una tematica chiave, monitorando i contenuti web ed identificando potenziali criticità da gestire. Questo tipo analisi e monitoraggio di informazioni presuppone lo sviluppo di strumenti informatici ad hoc in grado di gestire ed elaborare big data.

Organizzare il confronto per la definizione dei bisogni e la rispondenza agli interessi territoriali e richiede competenze specialistiche. Progettisti e pubbliche amministrazioni debbono essere affiancati da specialisti della comunicazione, per migliorare l’efficienza e l’efficacia di servizi e processi, supportando le fasi di progettazione, di gestione e promuovendo buone pratiche. Ne sono esempi i processi partecipativi e di co-progettazione; strumenti per la cittadinanza attiva-collaborativa e il *behavioural change*; approcci basati sullo *human centred design*; metodi di analisi per la valutazione di programmi, piani e progetti; l’analisi quantitativa e qualitativa di dati, processi e problemi complessi.

Soprattutto nel trattamento degli aspetti ambientali della progettazione, gli specialisti della partecipazione e del confronto possono stimolare la conoscenza e la consapevolezza comune dei luoghi interessati, anche attraverso incontri organizzati al di fuori dai contesti istituzionali (sul tipo delle “passeggiate progettanti”).

Un’analisi propedeutica

Organizzare il confronto informale sul territorio contribuisce, inoltre, a dare percezione della multiscalarità degli interventi in progetto, delle possibili relazioni, di quello che sarà. È un confronto che si svolge su piani diversi: dell’ascolto, della narrazione e descrizione, della formazione, della sensibilizzazione.

A tale scopo, può risultare funzionale procedere ad un’analisi rischi/op-

portunità associati al percorso di stakeholder management secondo i seguenti possibili step:

- individuazione delle parti interessate (lista suddivisa per categoria)
- mappatura delle esigenze e aspettative associate a ciascuna delle parti, anche in riferimento a iniziative già avviate sul territorio
- valutazione delle esigenze e aspettative, anche in correlazione ad eventuali obblighi di conformità, al fine dell'individuazione di rischi e opportunità alle stesse connessi
- valutazione del livello di risposta attuale del progetto e individuazione delle eventuali implementazioni da parte dall'azienda/società
- feedback sulle motivazioni rispetto alle scelte recepiribili e non
- aggiornamento, in ogni fase dell'iniziativa, della mappatura degli stakeholder in modo da valutare se esigenze ed aspettative sono attuali ed esaustive rispetto alla fase in corso.

L'INDIVIDUAZIONE DEGLI STAKEHOLDER

Non è pratico, e di solito non è necessario, impegnarsi con tutti i gruppi di stakeholder con lo stesso livello di intensità per tutto il periodo della fase di condivisione del progetto. Essere chiari su chi si sta coinvolgendo e perché può aiutare a risparmiare tempo e denaro. A tal fine è necessario stabilire un ordine di priorità e a seconda di chi sono e di quali interessi possono avere è necessario individuare i modi più appropriati per coinvolgerli. L'analisi degli stakeholder aiuta a stabilire le priorità, valutando l'importanza del progetto per ciascun gruppo di stakeholder dal loro punto di vista e viceversa.

È altresì importante tenere conto che sia gli stakeholder, sia i loro interessi possono cambiare nel tempo andando ad impattare in termini di rilevanza per il progetto e conseguentemente sulla necessità di coinvolgimento attivo nelle varie fasi.

Nel definire le priorità risulta utile rispondere alle seguenti domande:

- Quale tipo di coinvolgimento degli stakeholder è richiesto dalla legge o da altri registri?
- Chi sarà influenzato dai potenziali impatti ambientali e sociali nell'area di interesse progettuale?
- Chi sono le persone più vulnerabili tra i potenziali interessati e quali sforzi sono necessari per il loro coinvolgimento?
- In quale fase dello sviluppo del progetto saranno maggiormente col-

pite le singole parti interessate (ad esempio, appalti, costruzione, operazioni, dismissione)?

- Quali sono gli interessi delle parti interessate al progetto e come tali interessi possono influenzare il progetto?
- Quali stakeholder potrebbero contribuire al miglioramento della progettazione e/o a ridurre i costi del progetto?
- Quali sono le parti interessate che meglio possono contribuire alla definizione iniziale dei problemi e degli impatti?
- Chi sostiene o si oppone fortemente ai cambiamenti che il progetto porterà e perché?
- Da chi potrebbe essere avanzata un'opposizione a danno del successo progettuale?
- Qual è la sequenza ottimale di coinvolgimento?

Individuare i rappresentanti delle parti interessate e consultarsi con ù loro può essere un modo efficace per diffondere le informazioni così da ricevere ulteriori riscontri dalla totalità degli stakeholder.

L'individuazione dei giusti rappresentanti comporta un'analisi attenta mirando a coinvolgere soprattutto coloro ai quali venga riconosciuto un ruolo da parte dei diversi sostenitori di opinione. A questo fine può essere utile verificare come i rappresentanti abbiano riportato le informazioni fornite dai progettisti e/o dall'azienda. Risulta importante, pertanto, condurre una ricerca iniziale sulle dinamiche di potere locali, sugli ambiti di influenza e sull'esistenza di particolari gruppi di interesse per garantire che le organizzazioni intermedie, come per esempio le ONG, siano veramente rappresentative e responsabili degli interessi della comunità che affermano di sostenere e rappresentare.

LA CONSULTAZIONE DELLE PARTI INTERESSATE

La natura iterativa del processo di consultazione è essenziale. Indipendentemente dalla fase in cui si svolge la consultazione, le fasi fondamentali del processo rimarranno essenzialmente le stesse e potranno essere ripetute (standardizzate) secondo le necessità.

Pianificare in anticipo

Prima di iniziare un processo di consultazione delle parti interessate, è utile pensare a:

- chi deve essere consultato,
- su quali argomenti deve essere consultato,
- per quale scopo deve essere consultato.

Analizzare preventivamente tali quesiti, può far risparmiare tempo, ridurre i costi e aiutare a gestire le consultazioni e le aspettative degli stakeholder coinvolti.

Per progetti più semplici e/o per eventuali ampliamenti progettuali, può essere sufficiente verificare che siano state prese in considerazione alcune domande chiave. Queste possono includere quanto segue:

- Scopo – Quali sono le ragioni strategiche per la consultazione degli stakeholder in questa fase del progetto?
- Requisiti – Ci sono requisiti per la consultazione che devono essere soddisfatti in questa fase del processo?
- Stakeholder – Chi sono i principali gruppi di stakeholder che devono essere consultati durante questa fase del progetto?
- Definizione delle questioni prioritarie – Ci sono gruppi ad alto rischio o questioni che richiedono un’attenzione speciale in questa fase?
- Tecniche – Quali tecniche e metodi saranno più efficaci nella comunicazione con i diversi gruppi di stakeholder?
- Responsabilità – Chi all’interno dell’azienda (o esternamente) è responsabile di quali attività?
- Documentazione – Come verranno acquisiti, registrati, tracciati e diffusi i risultati del processo?

Consultare secondo i principi base delle buone pratiche

Non esiste un modo univocamente corretto per condurre la consultazione. Data la sua natura, il processo sarà sempre specifico rispetto al contesto. Ciò significa che le tecniche, i metodi, gli approcci e i tempi dovranno essere ponderati e valutati secondo le informazioni preliminari relative alla situazione locale e ai vari attori interessati. Idealmente, un buon processo di consultazione sarà:

- rivolto a coloro che hanno maggiori probabilità di essere interessati dal progetto;
- informare grazie alla diffusione preventiva delle informazioni pertinenti;

- significativo per le persone consultate, perché il contenuto verrà presentato sulla base di un format;
- facilmente comprensibile;
- bidirezionale, tale da permettere che entrambe le parti possano scambiare opinioni e informazioni (ascoltare e affrontare tutte le questioni ritenute importanti da entrambe le parti);
- inclusivo, grazie alla consapevolezza che le persone hanno spesso punti di vista e bisogni diversi;
- localizzato per riflettere i tempi, il contesto e le lingue locali appropriati;
- libero da manipolazioni o coercizioni;
- documentato per tenere traccia di chi è stato consultato e delle questioni chiave sollevate;
- riferito in modo tempestivo alle persone consultate, con chiarimenti sulle fasi successive;
- continuato, se necessario, durante la vita del progetto.

Incorporare feedback

La consultazione delle persone comporta una “promessa” implicita che ammette la volontà di restituire le opinioni del singolo durante il processo decisionale. Significa anche tenere in considerazione i feedback ricevuti durante il processo di consultazione e fare del proprio meglio per affrontare le questioni sollevate modificando, altresì, le strategie progettuali, le misure di mitigazione proposte e/o i benefici e le opportunità di sviluppo.

In alcuni casi, apportare modifiche secondo i feedback ricevuti, può contribuire allo sviluppo locale e/o può essere visto come un gesto a garanzia di buona fede e di costruzione relazionale con gli stakeholder.

Documentare il processo e i risultati della consultazione

Documentare le attività di consultazione e i loro risultati è fondamentale per gestire efficacemente il processo di coinvolgimento degli stakeholder.

- i. Quando e dove si sono svolti gli incontri?
- ii. Con chi?
- iii. Su quali argomenti e temi?
- iv. E con quali risultati?

Se durante tali consultazioni sono stati presi impegni con le parti interessate, risulta rilevante una documentazione che ne attesti e giustifichi

i risultati ottenuti. I vantaggi di tenere un registro delle consultazioni con gli stakeholder sono molteplici.

Fare rapporto

È buona prassi (e cortesia) mantenere contatti attivi con gli stakeholder consultati per informarli di quanto emerso dalle consultazioni e di quali saranno le fasi successive del processo.

LA GESTIONE DEL COINVOLGIMENTO

Il coinvolgimento degli stakeholder dovrebbe essere gestito come qualsiasi altra funzione aziendale. Sempre più spesso, le buone pratiche puntano a incorporare le attività di coinvolgimento degli stakeholder nel sistema di gestione ambientale e sociale di un'azienda: in pratica, ciò significa rendere sistematica la sua organizzazione, integrandola con le attività aziendali principali. Per raggiungere questo obiettivo, i responsabili dovranno identificare i punti critici dell'iter progettuale, nelle sue diverse fasi e livelli di approfondimento, in cui sarà necessario il coinvolgimento degli stakeholder e definire la figura professionale che eseguirà queste azioni e come potranno essere integrate con le funzionalità aziendali principali.

Ciò comporta lo sforzo di capire come realizzare e integrare al meglio i diversi aspetti del coinvolgimento discussi nelle sezioni precedenti. È importante che le informazioni trasmesse agli stakeholder dai diversi gruppi o unità aziendali siano coerenti.

Coordinare le attività e assegnare la responsabilità

Nel corso del progetto, le comunità interessate e le altre parti coinvolte, interagiranno con diversi rappresentanti facenti capo alle aziende, alle società e/o alle organizzazioni che propongono il progetto. È essenziale coordinare questa serie di attività di coinvolgimento.

Al momento di scegliere il personale incaricato al contatto diretto con gli stakeholder, è necessario fare una selezione al fine di individuare un personale in grado di sviluppare e mantenere buoni rapporti di lavoro con le comunità locali.

Strutturare e formare il personale dedicato

La coerenza al progetto e l'analisi iniziale degli stakeholder forniranno una base tipologica dei gruppi di stakeholder da poter coinvolgere durante le diverse fasi del ciclo progettuale. Il coinvolgimento di differen-

ti tipologie di parti interessate richiede competenze diversificate. Per esempio, il coinvolgimento delle comunità locali potrebbe richiedere uno o più persone di contatto che possano interagire con gli stakeholder sul campo, mentre l'impegno con i funzionari governativi o le organizzazioni locali, nazionali e internazionali potrebbe richiedere competenze diverse come, ad esempio, un coinvolgimento diretto dei dirigenti.

Creare linee di reporting chiare tra la funzione di collegamento della comunità e l'alta dirigenza

Per essere efficaci, i responsabili incaricati al contatto diretto con la collettività, devono avere l'autorità di negoziare per conto dell'azienda. Internamente ciò richiede una strutturazione precisa dei ruoli e delle responsabilità e una indicazione chiara su quali decisioni possano essere prese unilateralmente e quali debbano essere trasmesse ai livelli superiori dell'azienda, della società e/o dell'organizzazione. In tal senso, le linee di reporting diretto diventano uno strumento che consente ai dirigenti di controllare più efficacemente i rischi grazie ad un'informazione tempestiva delle tematiche di livello locale.

Quanto più è probabile che le preoccupazioni degli stakeholder locali possano rappresentare un rischio o un problema di reputazione per il progetto, tanto più è importante che gli incaricati del dialogo con la collettività abbiano un canale diretto con i dirigenti.

Dotarsi di una strategia comunicativa interna

Ogni unità aziendale, ogni collaboratore societario e/o membro di un'organizzazione, deve essere a conoscenza della strategia e capire perché l'azienda sta impegnando tempo e risorse in questo sforzo; al riguardo, i programmi di coinvolgimento degli stakeholder non devono diventare un compartimento a sé stante all'interno di aziende, società ed organizzazioni, appannaggio di pochi addetti al contatto diretto con le comunità

Sviluppare e mantenere un database degli stakeholder

Una banca dati sul coinvolgimento degli stakeholder, aggiornata regolarmente, può essere un utile strumento di gestione. Idealmente, dovrebbe contenere:

- i dettagli dei vari gruppi di stakeholder (i loro rappresentanti, i loro interessi e le loro preoccupazioni);

- i dettagli di tutte le consultazioni tenute (compresi i tempi di svolgimento, gli argomenti discussi e i risultati);
- tutti gli impegni assunti dalla società di progetto, sia quelli in sospeso che quelli già mantenuti;
- un registro delle lamentele specifiche presentate e lo stato della loro risoluzione.

Il mantenimento di un database di questo tipo è importante ai fini della continuità, soprattutto nei passaggi tra le fasi del progetto.

Mantenere il controllo dell'impegno di parti terze

La gestione delle relazioni con gli stakeholder consiste nel tenere traccia delle persone che, in prima persona, espongono idee e strategie progettuali e di coloro che, invece, riportano opinioni, opportunità e/o piani di terzi.

Gestire la comunicazione da parte degli appaltatori

Gli appaltatori hanno il potenziale per influenzare direttamente le relazioni con gli stakeholder attraverso il loro comportamento e le interazioni quotidiane con la popolazione locale. In particolare, durante la fase di costruzione, gli appaltatori e i loro subappaltatori possono avere contatti più frequenti con gli stakeholder locali.

In tale scenario vi è la possibilità di innescare una confusione tra appaltatore e società, azienda e/o organizzazione con gli stakeholder interessati che, involontariamente, non riescono a fare una distinzione: impresa e committente vengono visti come parte del “progetto”. Le azioni degli appaltatori possono quindi rappresentare un rischio per le aziende, che dovrebbe essere gestito fin dall’inizio. Ad esempio, i requisiti contrattuali potrebbero includere un definito e standardizzato meccanismo di gestione delle osservazioni degli stakeholder, un proprio responsabile delle relazioni con la comunità e la formazione del personale e dei subappaltatori su come interagire con la comunità locale.

Tracciare i cambiamenti nella qualità delle relazioni con gli stakeholder

Poiché la qualità delle relazioni può cambiare nel tempo e la frequenza o l'intensità dell'impegno è variabile durante le diverse fasi di un progetto, potrebbe essere utile valutare periodicamente la qualità delle relazioni con i gruppi di stakeholder chiave e il loro livello di soddisfazione rispetto al progetto in generale e al processo di coinvolgimento.

Un'indagine di "percezione" annuale o semestrale, somministrata in modo indipendente, è uno strumento che alcune aziende utilizzano per gestire il processo di coinvolgimento degli stakeholder: utilizzando una stessa serie di domande, somministrate periodicamente e/o in corrispondenza di specifiche fasi del progetto, si può verificare in modo continuativo e confrontabile quale sia il livello di coinvolgimento degli stakeholder.

STAKEHOLDER E MONITORAGGIO

Il monitoraggio relativo agli impegni ambientali e sociali di un'azienda può rafforzare i processi di coinvolgimento degli stakeholder aumentando la trasparenza e – di conseguenza – promuovendo la fiducia. Un modo per contribuire al soddisfacimento delle preoccupazioni degli stakeholder e promuovere la trasparenza è quello di coinvolgere gli attori interessati dal progetto nel monitoraggio dell'attuazione delle misure di mitigazione o di altri programmi ambientali e sociali. Tale partecipazione, e il flusso di informazioni generato da questo processo, può anche incoraggiare gli stakeholder locali ad assumersi un maggior grado di responsabilità per il loro ambiente e il loro benessere e a sentirsi autorizzati a fare qualcosa di concreto per affrontare tali questioni. Il monitoraggio partecipato tende anche a rafforzare le relazioni tra il progetto e le parti interessate.

In tal senso, intraprendere un percorso dedicato alla formazione interna ed esterna e alla sensibilizzazione per consentire alle persone interessate dal progetto e/o alle organizzazioni locali l'acquisizione di competenze tecniche mirate al monitoraggio, può comportare risultati di verifica più accurati e credibili e consente, altresì, l'apertura ad un dialogo consapevole.

Monitoraggio e partecipazione

Il monitoraggio partecipato va oltre la consultazione dell'azienda con le parti interessate sui dati del monitoraggio ambientale. Richiede la presenza fisica delle persone interessate al momento del monitoraggio e prevede metodi e indicatori significativi per le parti interessate, in modo che possano essere guidati nella consultazione e partecipare coerentemente. In alcuni contesti, la partecipazione degli stakeholder interessati dal progetto al monitoraggio degli impatti ambientali e sociali e alla mitigazione può essere un requisito normativo. Si tratta anche di una buona pratica. In relazione a qualsiasi tipo di coinvolgimento degli stakeholder nel monitoraggio del progetto, occorre prestare attenzione alla scelta

dei rappresentanti e il processo di selezione deve essere trasparente. Sebbene alcune società possano essere scettiche sulla capacità tecnica degli stakeholder locali di assistere nel monitoraggio e dare un loro contributo fattivo, occorre evidenziare che le società che hanno sviluppato questo approccio hanno scoperto che le conoscenze acquisite in tal modo hanno portato benefici rapidi e riscontri positivi sia sull'attuazione del progetto sia sull'intera comunità.

Strumenti di Monitoraggio con meccanismi di coinvolgimento digitali

Considerato che ad oggi la maggioranza degli stakeholder hanno accesso alla tecnologia e ai meccanismi di collegamento on-line, è possibile renderli capaci di partecipare all'attività di coinvolgimento senza necessariamente fare ciò in modo diretto con i meeting in presenza. Il mondo di fruitori del web costituisce al momento una community che, seppur globalmente diffusa, non è rappresentativa della totalità degli SH. Possono quindi essere utilizzati i meccanismi di coinvolgimento on-line in relazione alle necessità organizzative e degli stakeholder.

Le opzioni di monitoraggio "digitale" includono:

1. discussioni multi direzionali via web, continuate o limitate nel tempo
2. documenti web per risposte unidirezionali
3. discussioni via mail
4. sessioni a domanda e risposta immediata (possono essere collegate in occasione di eventi mondiali contemporanei)
5. wikis (programmi di scrittura tipo comunità)
6. chat room e focus group on-line
7. votazioni e indagini via web.
8. sondaggi via social media (efficaci su fascia giovanile stakeholder)
 - I vantaggi dell'approccio digitale, seppur nei limiti della naturale selezione legata all'utenza, sono: Dati raccolti in tempo reale
 - Possibilità di elaborazione digitalizzata immediata
 - Elevata quantità di dati
 - Data management mediante algoritmi di interesse, Key Words
 - Continuità dell'aggiornamento (gli strumenti analogici sono discontinui)

Ci sono però dei svantaggi che devono essere gestiti in fase di predisposizione del progetto di confronto:

- I risultati del dialogo via internet generalmente, non statisticamente (può essere difficile interpretare il volume di risposte), tendono a non essere molto efficaci nel creare consenso.
- Aleatorietà delle risposte
- Campioni facilmente influenzabili
- Campioni non totalmente rappresentativi:
 - o Strumenti poco utilizzati da Enti territoriali\Stazioni appaltanti
 - o Quando si coinvolgono comunità “digitalmente arretrate”, gli strumenti on-line sono decisamente improbabili come strumento per l'integrazione delle comunità svantaggiate.
 - o In generale, gli utilizzatori di internet hanno un alto livello di istruzione e sono più benestanti della media della società.

Al fine di utilizzare in modo efficace gli strumenti digitali per il monitoraggio delle community, occorre pensare strategicamente a come identificare e mappare gli stakeholder che fruiscono di questi strumenti, definire con attenzione gli obiettivi strategici del coinvolgimento ed identificare le tematiche (in funzione degli stessi stakeholder), stabilire una priorità agli stakeholder e alle tematiche ed infine inserire dei fattori ponderali in funzione dei campioni censiti.

I potenziali vantaggi del monitoraggio “esterno”

Un osservatore esterno può contribuire ad aumentare la responsabilità del progetto attraverso l'integrazione di punti di vista differenti e la credibilità dei risultati del monitoraggio agli occhi delle comunità interessate e dei gruppi della società civile, fungendo da fonte indipendente e obiettiva di informazioni e rapporti. Per “esterni” si intendono tutti gli attori che contribuiscono indirettamente al soddisfacimento degli obiettivi dell'azienda e che, contemporaneamente, mirano al compimento delle aspettative della comunità (es ONG, autorità di regolamentazione governative, accademici e scienziati, rappresentanti delle comunità, esperti tecnici o personalità eminenti).

I rapporti con le parti interessate

In generale sia nelle relazioni personali che in quelle d'affari è importante dare seguito alle richieste di informazioni. Lo stesso principio si applica al coinvolgimento degli stakeholder.

Una volta effettuate le consultazioni, gli stakeholder si aspettano un ri-

scontro sul soddisfacimento dei suggerimenti, sull'adozione delle misure di mitigazione dei rischi o degli impatti e come, ad esempio, possono essere monitorati gli impatti dei progetti.

Vi sono molti strumenti che le società proponenti delle iniziative possono mettere in atto per comunicare con una gamma molto più ampia di interlocutori, riportando informazioni sulle prestazioni ambientali, sociali, economiche e di governance dell'iniziativa. Il report finale della consultazione offre inoltre una piattaforma di rendicontazione del processo di coinvolgimento degli stakeholder stessi restituendo un set di dati su chi è stato consultato, per quali argomenti e con quali risultati.

Standard internazionali per la rendicontazione sul coinvolgimento degli stakeholder

Negli ultimi anni, gli standard internazionali di rendicontazione aziendale hanno iniziato a includere requisiti per la rendicontazione delle attività e delle prestazioni di coinvolgimento degli stakeholder.

A questo riguardo si osserva che detti standard, definiti dal Global Reporting Initiative (GRI), costituiscono un riferimento per le organizzazioni di tutto il mondo e sono utilizzati per misurare e comunicare, con il massimo livello di trasparenza, le performance in termini di sostenibilità. Tale framework prende in considerazione aspetti in ambito ambientale, economico e sociale.

La GRI è un'organizzazione no profit internazionale, fondata a Boston nel 1997, che fornisce il framework di definizione per misurare e comunicare le performance economiche, sociali ed ambientali di aziende, istituzioni e soggetti di ogni genere, con l'obiettivo di tutelare la nostra società e il nostro ecosistema.

Tra gli strumenti più importanti che la GRI ha messo a punto ci sono i GRI Standard, parametri di rendicontazione della sostenibilità che permettono ad aziende ed organizzazioni di valutare il loro impatto attraverso una misurazione uniforme delle performance. I dati sono raccolti in un formato facilmente comprensibile alla collettività e resi pubblici.

L'obiettivo primario dei GRI Standard è quello di promuovere la trasparenza sui rischi e sulle opportunità che derivano dal ventaglio di attività dei soggetti presenti sul mercato.

L'ultima versione dei GRI Standard risale all'ottobre 2016 ed è frutto di

un processo di aggiornamento delle vecchie linee guida (G4 Sustainability Reporting Guidelines del 2013) entrate poi in vigore a partire da Luglio 2018. Rispetto al passato, i nuovi standard hanno una struttura modulare che permette l'interconnessione tra le varie aree senza però creare un'interdipendenza che ne renderebbe difficile il singolo aggiornamento. Inoltre, è stata rinnovata parte della terminologia, semplificando e rendendo gli standard più diretti, a beneficio di una rendicontazione ancora più trasparente.

Gli standard GRI sono divisi in quattro serie: una serie è composta dagli standard universali e le altre tre serie da standard specifici (Topic-specific Standard) che coprono le seguenti dimensioni della sostenibilità:

- Economia (GRI 200)
- Ambiente (GRI 300)
- Sociale (GRI 400)

Questi parametri permettono di strutturare un'analisi che raccoglie dati sull'impatto e sulla responsabilità diretta dei soggetti, consentendo la ricerca proattiva di pratiche non sostenibili, legate oggi a rischi molto concreti che, se individuati, possono essere gestiti e affrontati adeguatamente e persino trasformati in opportunità.

Il rapporto di condivisione

Per facilitare la comunicazione ed il coinvolgimento degli stakeholder è importante che le società proponenti le iniziative redigano un Rapporto di condivisione che si deve rivolgere a un pubblico ampio e multi-stakeholder e costituisce parte integrante delle strategie complessive di coinvolgimento e comunicazione del progetto. Il rapporto dovrebbe essere considerato necessario per la corretta divulgazione di informazioni sui progetti ai gruppi di interlocutori individuati nelle fase iniziale del processo di condivisione e per la comunicazione diretta agli stakeholder dei risultati della consultazione eseguita.

Idealmente, un rapporto di condivisione dovrebbe essere affidabile e chiaro, e fornire una visione equilibrata delle notizie positive e di quelle meno positive. Poiché le buone pratiche si orientano verso una verifica coerente delle informazioni e data la necessità di garantire dei resoconti

attendibili per gli stakeholder, alcune aziende sottopongono i report finali a una verifica indipendente ad opera di soggetti terzi.

Il contenuto, la portata e la qualità dei rapporti di condivisione variano enormemente tra le aziende, ma in generale devono trovare il giusto equilibrio tra le seguenti considerazioni:

- **Materialità** - concentrarsi in modo dettagliato sui principali rischi, attività e impatti economici, sociali e ambientali dell'azienda e su come vengono gestiti.
- **Rispondenza agli stakeholder** - fornire informazioni che rispondano alle aspettative e agli interessi effettivi degli stakeholder e come queste sono state assunte nella definizione del progetto e più in generale dell'iniziativa.
- **Contestualizzazione** - riportare informazioni contestualizzate in modo da poter esprimere giudizi appropriati sul loro significato. Ad esempio, la creazione di 50 nuovi posti di lavoro può essere molto significativa in una piccola comunità rurale, ma meno significativa in una grande area urbana economicamente sviluppata.
- **Completezza** - fornire una copertura sufficiente degli argomenti per consentire agli stakeholder di trarre le proprie conclusioni sulla performance dell'iniziativa.
- **Prospettiva** - oltre a descrivere il percorso di condivisione svolto occorre fornire informazioni sugli obiettivi che si vogliono soddisfare in futuro e i relativi piani di miglioramento

Vantaggi del rapporto di condivisione

Le aziende che si impegnano nella rendicontazione di quanto svolto hanno una serie di vantaggi tra cui:

- Aumento della fiducia e del sostegno da parte dei principali stakeholder (ad esempio, fruitori e comunità locali).
- Miglioramento dell'affidabilità dell'iniziativa
- Migliori relazioni con enti e investitori
- Attrattiva per gli investitori socialmente responsabili
- Opportunità di migliorare i sistemi e l'efficienza dell'iniziativa
- Innovazione dei servizi offerti (grazie a una migliore comprensione

delle esigenze degli stakeholder)

- Efficacia dell'iniziativa e sua riconoscibilità

UNA CHECK LIST

Di seguito si riporta una check list che qualsiasi soggetto interessato a lanciare un percorso di coinvolgimento degli stakeholder deve porsi e affrontare per come si diceva in premessa “rompere il ghiaccio” ed iniziare questa attività essenziale per poter sviluppare infrastrutture veramente sostenibili .

1. Ideazione e programmazione dell'iniziativa

- a. Fare riferimento a tutte le informazioni e consultazioni pregresse delle parti interessate.
- b. Divulgare e consultare selettivamente nelle primissime fasi.
- c. Divulgare le informazioni sulle alternative e sulle opzioni di progettazione o di localizzazione.
- d. Se possibile, coinvolgere il governo durante la pianificazione strategica.
- e. Esaminare l'adeguatezza delle procedure di reclamo esistenti.
- f. Esaminare i potenziali requisiti legali, normativi e di finanziamento per il coinvolgimento delle parti interessate.
- g. Assicurarsi che l'analisi dei rischi del progetto includa le questioni relative agli stakeholder.
- h. Per i progetti complessi, si possono considerare gruppi di lavoro e laboratori di condivisione per la pianificazione assistita con le parti interessate.

2. Studi di fattibilità/Progettazione e iter autorizzativo

- a. Identificare sistematicamente le parti interessate al progetto e i loro interessi.
- b. Esaminare i requisiti normativi e finanziari per il coinvolgimento degli stakeholder nei progetti e indentificare i passaggi strutturati e normati per la partecipazione degli stakeholder (es Procedura di VIA, conformità urbanistica, ecc)
- c. Coinvolgere le parti interessate nella fase di “scoping” degli studi ambientali.
- d. Chiedere alle parti interessate di indicare come desiderano essere consultate.

- e. Preparare un piano di coinvolgimento delle parti interessate commisurato agli impatti del progetto.
- f. Fornire informazioni prima delle consultazioni sugli impatti ambientali e sociali.
- g. Adottare buone pratiche per soddisfare i requisiti in materia di consultazione specialmente la dove definiti dalle norme di settore o previsti dal codice dei contratti (ad es. prevedere la pubblicazione dell'avvio procedura e deposito documentazione sui quotidiani nazionali e locali anche se non più obbligatorie).
- h. Utilizzare la consultazione per migliorare la mitigazione e rappresentare e condividere compensazioni e benefici.
- i. Mantenere il coinvolgimento nelle consultazioni.
- j. Valutare il livello di sostegno degli stakeholder al progetto.
- k. Facilitare la comunicazione tra il personale di collegamento e la comunità.
- l. Rivedere le consultazioni di fase 1 e valutare eventuali implicazioni (es. lamenti, segnalazioni, ecc.).
- m. Riferire regolarmente agli stakeholder le modifiche apportate all'evoluzione del progetto.
- n. Documentare il processo e i risultati della consultazione.
- o. Accompagnare i procedimenti ambientali e rimanere coinvolti nel processo.
- p. Integrare le informazioni sugli stakeholder nelle funzioni di pianificazione del progetto.

Su iniziativa del Senatore Claudio Fazzone

Martedì 27 febbraio 2024 ore 10.00

Sala degli Atti Parlamentari

Biblioteca del Senato "Giovanni Spadolini"

Roma | Piazza della Minerva, 38

Convegno

SVILUPPO delle INFRASTRUTTURE e STAKEHOLDER ENGAGEMENT

"Un'infrastruttura è di per sé un'opera complessa, sia essa una strada, una ferrovia o una rete idrica. Un'opera che ha sempre un impatto rilevante sul territorio e sul suo sistema economico e sociale. E di conseguenza sulla vita delle persone. Questa consapevolezza porta con sé la constatazione che la capacità di dialogare con le comunità locali produce effetti positivi sull'iter che caratterizza la realizzazione di una infrastruttura.

Poter condividere i processi decisionali attinenti le scelte iniziali sull'utilità e il valore di un'opera di interesse pubblico e collettivo costituisce un fattore rilevante per una buona impostazione del processo decisionale e gestionale successivo, così come una trasparenza nella pianificazione che si consolida in una continuità di dialogo con gli stakeholder interessati. Continuità che deve proseguire nel confronto rispetto alle fasi della progettazione e della realizzazione e non deve interrompersi anche una volta completata l'opera e messa a disposizione del territorio."

Su questo tema AIS – l'Associazione Italiana per la Sostenibilità delle Infrastrutture ha realizzato con il contributo di decine di tecnici, uno specifico Position Paper, un documento "strategico" volto a favorire un moderno ed efficace modo di gestire lo Stakeholder Engagement, riducendo i conflitti e consentendo di rispettare i tempi e di contenere i costi.

Programma

► ORE 10.00

Introduzione

Lorenzo Orsenigo, Presidente AIS

Oltre il dibattito pubblico

Patrizia Vianello, founding partner ambiente SpA e Coordinatrice GdL AIS

"Infrastrutture e stakeholder engagement"

Dalla pianificazione alla gestione di un'opera pubblica:

Il valore del dialogo e del confronto

Mauro Di Prete, Direttore tecnico IRIDE

Alfredo Martini, Segretario generale AIS

Un nuovo approccio per la trasformazione del territorio

Marco Dall'Orso, Direttore sviluppo MDC

► **ORE 11.00**

**Stakeholder engagement, infrastrutture e trasformazione del territorio.
Il passante di Bologna e l'AV Napoli – Bari: due esperienze di successo**

Intervengono rappresentanti di:
ASPI | Comune di Bologna | RFI

L'esperienza internazionale

A cura di Itinera Spa

► **ORE 12.00**

Tavola rotonda con la partecipazione di:

Stefano Ciafani, Presidente Legambiente
Claudio Fazzone, Presidente 8° Commissione Senato della Repubblica
Michele Fina, Senatore PD
Lorenzo Orsenigo, Presidente AIS

Conduce

Alfredo Martini, Segretario generale AIS

► **ORE 12.45**

Intervento del Ministro dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica

Gilberto Pichetto Fratin, Ministro della Repubblica

► **ORE 13.00**

Chiusura dei lavori

Le opinioni e i contenuti espressi nell'ambito dell'iniziativa sono nell'esclusiva responsabilità dei proponenti e dei relatori e non sono riconducibili in alcun modo al Senato della Repubblica o ad organi del Senato medesimo.

L'accesso alla sala - con abbigliamento consono e, per gli uomini, obbligo di giacca e cravatta - è consentito fino al raggiungimento della capienza massima.

I giornalisti devono accreditarsi secondo le modalità consuete inviando una e-mail a: info@infrastruturesostenibili.org

con il patrocinio del:



**MINISTERO DELL'AMBIENTE
E DELLA SICUREZZA ENERGETICA**

in collaborazione con:



**ASSOCIAZIONE ITALIANA
PER LA SOSTENIBILITÀ
DELLE INFRASTRUTTURE**



ASSOCIAZIONE ITALIANA
PER LA SOSTENIBILITÀ
DELLE INFRASTRUTTURE

infrastrutturesostenibili.org
info@infrastrutturesostenibili.org

SEGRETERIA OPERATIVA

c/o FAST - Piazzale Morandi 2 - 20121 - Milano
TEL. +39. 379. 2199 693

SEDE LEGALE

Via Numa Pompilio 2 - 20123 - Milano