

Coinvolgimento e partecipazione dei portatori d'interesse

Approcci, metodi e strumenti per i processi di Contratto di Fiume



CReIAMO PA

Per un cambiamento sostenibile

Coinvolgimento e partecipazione dei portatori d'interesse

Approcci, metodi e strumenti per i processi di Contratto di Fiume

A cura di:

Massimo Bastiani
Simona Mazzuca
Gabriela Scanu

Autori:

Capitolo 1 - **Massimo Bastiani** ONCdF, UTS Sogesid

Capitolo 2 - **Marino Bonaiuto, Federica Dessi, Nuccio Ludovico**, Sapienza Università di Roma, Dipartimento di Psicologia dei Processi di Sviluppo e Socializzazione, Centro Interuniversitario di Ricerca in Psicologia Ambientale (CIRPA): paragrafi 2.1, 2.2, 2.3, 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3; **Massimo Bastiani** ONCdF, UTS Sogesid paragrafo 2.4.

Capitolo 3 - **Gerardo De Luzenberger**, IAF - International Association of Facilitators: paragrafo 3.1; **Gaetano Borrelli**, ENEA: paragrafi 3.2, 3.2.1, 3.2.2, 3.2.3.

Capitolo 4 - **Simona Mazzuca**, ONCdF - UTS Sogesid: paragrafo 4.1;
Marco Gisotti, FIMA - Federazione Italiana Media Ambientali: paragrafi 4.2, 4.3.

Appendice

Tecniche esemplificative di analisi dei portatori d'interesse **Massimo Bastiani** ONCdF, UTS Sogesid: paragrafi 1, 2, 3, 4, 5; **Marino Bonaiuto, Federica Dessi, Nuccio Ludovico**, Sapienza Università di Roma, Dipartimento di Psicologia dei Processi di Sviluppo e Socializzazione, Centro Interuniversitario di Ricerca in Psicologia Ambientale (CIRPA): paragrafi 6; 7.

Tecniche esemplificative di partecipazione **Gerardo De Luzenberger**, IAF - International Association of Facilitators: paragrafi:1, 2; 3; 8; **Massimo Bastiani** ONCdF, UTS Sogesid: paragrafi 4, 5, 6, 7.

Hanno contribuito:

Maddalena Mattei Gentili

Direttore Generale della Direzione generale per la sicurezza del suolo e dell'acqua (SuA) del MATTM

Carlo Fortunato

Gruppo di Pilotaggio Progetto CReIAMO PA e Coordinatore UTS Sogesid

Giancarlo Gusmaroli

ONCdF - UTS Sogesid

Giulia Sandalli

ONCdF - UTS Sogesid

Mario Clerici

Comitato d'Indirizzo ONCdF

Si ringraziano:

Teresa Federico, *Direzione generale per la sicurezza del suolo e dell'acqua (SuA) del MATTM*; Giulio Conte, Alessandro de Carli, Roberta Fidanza, Paola Rizzuto e Vittoria Sechi *ONCdF - UTS Sogesid*.

INDICE

PREMESSA	4
INTRODUZIONE	5
SINTESI DEI CONTENUTI	6
EXECUTIVE SUMMARY	8
1 L'APPROCCIO PARTECIPATO NELLA GESTIONE DEI BACINI IDROGRAFICI	11
1.1 GLI INDIRIZZI EUROPEI	12
1.2 GLI INDIRIZZI NAZIONALI	13
1.3 LA PARTECIPAZIONE NELLE DIVERSE FASI IN CUI SI ARTICOLA IL CONTRATTO DI FIUME	15
2 ANALISI E MAPPATURA DEI PORTATORI D'INTERESSE	19
2.1 I PORTATORI D'INTERESSE	20
2.2 L'ANALISI DEI PORTATORI D'INTERESSE	22
2.3 STRUTTURA E CONDUZIONE DELL' ANALISI DEI PORTATORI D'INTERESSE	23
2.3.1 Quadri analitici di riferimento	23
2.3.2 Strategia ex-ante e ad hoc	23
2.3.3 L'organizzazione delle fasi di lavoro	24
2.4 STRUTTURA E CONDUZIONE DELLA MAPPATURA DEI PORTATORI D'INTERESSE	24
3 PARTECIPAZIONE E NEGOZIAZIONE	27
3.1 FIUMI E COMUNITÁ	28
3.2 I CONFLITTI PER L'ACQUA	30
3.2.1 I conflitti nell'ambito delle politiche pubbliche	30
3.2.2 I conflitti per la gestione delle risorse idriche nelle acque interne	31
3.2.2 Affrontare i conflitti con la negoziazione	33
4 L'INFORMAZIONE E LA COMUNICAZIONE NEI PROCESSI PARTECIPATI	35
4.1 ORGANIZZARE LA COMUNICAZIONE	36
4.2 TRASMETTERE LE CONOSCENZE	38
4.3 COMUNICARE IL CAMBIAMENTO	39

5	APPENDICE – TECNICHE E METODI	43
	TECNICHE ESEMPLIFICATIVE DI ANALISI DEI PORTATORI D’INTERESSE	44
1	<i>Questionari e interviste</i>	44
	1.1 Questionari e sondaggi di opinione	44
	1.2 Interviste	45
2	<i>Metodo Delphi</i>	46
3	<i>Focus group</i>	47
4	<i>Campionamento a “palla di neve”</i>	49
5	<i>Consultazione e analisi della stampa locale</i>	51
6	<i>Consultazione e analisi dei social media</i>	52
7	<i>Analisi delle reti sociali</i>	53
	TECNICHE ESEMPLIFICATIVE DI PARTECIPAZIONE	56
1	<i>Appreciative inquiry</i>	56
2	<i>Passeggiate esplorative</i>	57
3	<i>Future search conference</i>	57
4	<i>European Awareness Scenario Workshop - EASW®</i>	58
5	<i>SWOT Partecipata</i>	59
6	<i>Open Space Technology - OST</i>	59
7	<i>World Cafè</i>	60
8	<i>Costruzione di mappe di comunità</i>	61
	BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	62
	<i>PUBBLICAZIONI</i>	62
	<i>DIRETTIVE EUROPEE E ACCORDI INTERNAZIONALI</i>	65
	<i>LEGISLAZIONE NAZIONALE, REGIONALE E ALTRI TESTI CITATI</i>	66

PREMESSA

Maddalena Mattei Gentili,

Direttore Generale della Direzione generale per la sicurezza del suolo e dell'acqua (SuA), Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare (MATTM)

Le sfide globali della qualità e quantità delle risorse idriche, del dissesto idrogeologico, sono oggi aggravate dai cambiamenti climatici e, riguardando tutti noi, ci impongono come comunità e come istituzioni una sempre maggiore diffusione di forme di ascolto e partecipazione alle scelte.

La partecipazione è un obbligo normativo ed in tema di gestione delle acque è prevista ed incentivata a livello comunitario dalla Direttiva Quadro Acque (2000/60/CE) che ha introdotto precise prescrizioni per favorire l'informazione e la consultazione pubblica, per incrementare la consapevolezza pubblica sulle questioni dell'uso sostenibile della risorsa idrica, per stimolare l'adesione, l'impegno e il sostegno del pubblico nella fase di elaborazione e attuazione dei piani di gestione dei bacini idrografici nonché per diminuire le contestazioni, incomprensioni e ritardi, favorendo una attuazione più efficace del Piano.

Il tema del coinvolgimento e della partecipazione dei portatori d'interesse nei processi di Contratto di Fiume, affrontato in questa pubblicazione, ha la finalità di rendere queste riflessioni più familiari ad una sempre più ampia platea di soggetti.

Guardando all'esperienza condotta negli ultimi dieci anni dai Contratti di Fiume in Italia, è possibile trarre suggerimenti sugli strumenti utilizzati e su come assicurare un sempre più strutturato e diffuso coinvolgimento del pubblico nelle decisioni che riguardano la gestione di fiumi, laghi e coste e, più in generale, della risorsa idrica.

La partecipazione è un percorso che richiede sforzi coordinati tra tutti i soggetti coinvolti, decisori politici e portatori d'interesse, tra tutti coloro, quindi, che possono avere un ruolo attivo nelle misure da attuare e più in generale tra coloro che, direttamente o indirettamente, possono essere influenzati dalle loro ricadute.

Ci auguriamo che questa pubblicazione possa essere una valida guida per ampliare le conoscenze sul tema e per migliorare la scelta di approcci e strumenti nella definizione e attuazione di politiche condivise e partecipate.

INTRODUZIONE

Gabriela Scanu

Coordinatore Comitato di Indirizzo dell'Osservatorio Nazionale dei Contratti di Fiume, Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare (MATTM)

Il Ministero dell'Ambiente della Tutela del Territorio e del Mare, attraverso le attività dell'Osservatorio Nazionale dei Contratti di Fiume (ONCdF), intende migliorare e diffondere le conoscenze sui Contratti di Fiume e al contempo favorire un'armonizzazione ed integrazione di tali processi. Con questa finalità sono già state avviate azioni di supporto alle amministrazioni regionali e locali finalizzate al miglioramento delle capacità amministrative multilivello e per incoraggiare azioni sinergiche e condivise a partire dalle istituzioni. L'ONCdF si occupa di osservare e analizzare, attraverso le informazioni fornite dalle regioni, le peculiarità dell'evoluzione dei Contratti di Fiume nel territorio italiano, favorendo lo scambio di buone pratiche, di esperienze virtuose, nonché la creazione di occasioni di discussione anche sulle difficoltà e criticità riscontrate. Tra i temi di maggiore interesse in questa prima fase dei lavori dell'ONCdF vi sono le esperienze relative a sviluppare e favorire la partecipazione che caratterizza tutti i CdF. Tali esperienze rappresentano un patrimonio importante che merita di essere approfondito. Con questo obiettivo, il 9 aprile del 2019 si è tenuto a Roma l'Incontro Tecnico dal titolo "La partecipazione pubblica nella gestione dei corpi idrici. Il coinvolgimento dei portatori di interesse nei Contratti di Fiume", al quale hanno partecipato circa 250 persone. In quell'incontro, attraverso una modalità di lavoro partecipata, si sono affrontati molti dei temi ripresi e trattati in questa pubblicazione: analisi e messa in rete dei portatori di interesse, metodi e tecniche della partecipazione, informazione e comunicazione. L'importanza di un'azione concertata e coerente con il territorio alle varie scale di governo è ben evidenziata nella Direttiva 2000/60/CE (Direttiva Quadro sulle Acque – DQA) nella quale si fa riferimento a tre livelli crescenti di coinvolgimento del pubblico, ossia tutte le parti interessate (art. 14 DQA), e più precisamente: informazione, consultazione e partecipazione attiva. Ai fini dell'attuazione della Direttiva, tale coinvolgimento è consigliato in tutte le fasi del processo di pianificazione a scala di bacino distrettuale, dalla fase conoscitiva alla definizione delle misure e programmi fino alla revisione del Piano stesso. Per raggiungere in modo efficace gli obiettivi di qualità ambientale dei corpi idrici, così come definiti nella DQA, il ricorso alla partecipazione si rivela particolarmente utile per valorizzare l'identità territoriale, le specifiche esigenze e trasferirne i caratteri distintivi nell'ambito delle scelte strategiche. In tale contesto si inseriscono i Contratti di Fiume, strumenti volontari di programmazione strategica negoziata e partecipata, volti alla riqualificazione dei bacini e sottobacini idrografici. I CdF facilitano il dialogo tra istituzioni e soggetti che operano nel territorio, incentivando il sostegno e la responsabilità nelle azioni che si intendono perseguire e favorendo una maggiore consapevolezza del pubblico sul valore del bene acqua e degli ecosistemi acquatici. I CdF funzionano se si parte dal presupposto che il miglioramento della qualità dei beni comuni e pubblici possa creare benefici per tutti, mentre il loro deterioramento può penalizzare l'intera comunità, di conseguenza una buona *governance* e processi partecipativi possono creare le condizioni per una gestione più efficace e condivisa di fiumi, laghi e coste. La partecipazione pubblica concorre, quindi, al miglioramento dei processi decisionali e, qualora necessario, può contribuire, come nel caso dei CdF, a integrare e riorientare la pianificazione locale e a migliorare i contenuti degli strumenti di pianificazione sovraordinata, in conformità con gli obiettivi delle normative ambientali. La partecipazione ha le sue regole, tecniche e metodologie che ne consentono uno sviluppo trasparente e paritetico. In questa pubblicazione si è voluto porre una specifica attenzione proprio sugli strumenti che possono essere utilizzati nei processi partecipativi, con la finalità di contribuire alla diffusione delle conoscenze e all'armonizzazione degli approcci nei singoli processi.

Le pubbliche amministrazioni, le associazioni e in genere le comunità locali interessate ai CdF, potranno trovare in questa pubblicazione elementi utili alla gestione della partecipazione, una sorta di "cassetta degli attrezzi" da cui trarre informazioni e strumenti validi da adattare ai loro specifici contesti e processi.

SINTESI DEI CONTENUTI

Il presente documento intende fornire indirizzi generali sugli strumenti e le metodologie che possono essere adottate al fine di promuovere e gestire le fasi di coinvolgimento e la partecipazione dei portatori di interesse in un processo di Contratto di Fiume (CdF). Potrà, inoltre, essere un valido ausilio anche ad altri percorsi decisionali nei quali risulta importante la partecipazione e il coinvolgimento dei portatori di interesse (es. aree protette, zone vulnerabili da nitrati, desertificazione, politiche di sviluppo sostenibile e strategie di adattamento ai cambiamenti climatici, ecc.).

Nel caso specifico dei CdF, questa pubblicazione intende offrire un contributo operativo ai processi in atto e favorire l'armonizzazione degli approcci su scala nazionale.

Il documento si compone di quattro capitoli e di un'appendice nella quale vengono illustrati alcuni esempi di tecniche di analisi dei portatori d'interesse e di partecipazione. Gran parte degli argomenti affrontati, sono emersi dall'Incontro Tecnico dell'Osservatorio Nazionale dei Contratti di Fiume (ONCdF) dal titolo: "La partecipazione pubblica nella gestione dei corpi idrici. Il coinvolgimento dei portatori di interesse nei Contratti di Fiume" che si è svolto a Roma il 9 aprile 2019.

In ogni capitolo viene affrontata una specifica tematica.

Nel primo capitolo, a partire dai principali indirizzi europei e nazionali, è esplicitato il **ruolo svolto dalla partecipazione nelle diverse fasi di un Contratto di Fiume**. Per ogni fase, a partire dal Documento di Intenti, che ne costituisce l'avvio, sino alla sottoscrizione, che avviene attraverso un Atto d'Impegno formale, vengono individuate alcune delle metodologie di partecipazione che possono essere più adeguate allo scopo.

Il secondo capitolo approfondisce il tema dell'**analisi e mappatura dei portatori di interesse**, che costituisce un aspetto cruciale in ogni processo partecipativo, ma che a volte viene trascurato o poco approfondito. La fase di individuazione e coinvolgimento dei portatori di interesse, riguarda la capacità di analizzarli e mappare le loro diverse posizioni rispetto ad una tematica, al fine di collegarle in vista della buona riuscita dell'intero processo partecipativo.

Raggiungere i portatori d'interesse "giusti", già nelle fasi iniziali, individuandoli in relazione alla varietà delle loro caratteristiche e delle questioni da affrontare, rappresenta un punto di partenza che assume un ruolo rilevante anche per le fasi successive. Il coinvolgimento dei soggetti che, ad esempio, posseggono informazioni e dati sul contesto locale, permette di migliorare la quantità e qualità delle conoscenze funzionali ai diversi passaggi. Come in altri casi, mettere in relazione attori con competenze diverse attraverso la partecipazione, può favorire la nascita di partenariati e reti, oppure contribuire ad evitare, o comunque ridurre, l'insorgere di conflitti determinati da un mancato coinvolgimento o da un coinvolgimento parziale o tardivo degli interessi in gioco.

Il terzo capitolo approfondisce i temi della **partecipazione** e della **negoziiazione**. In questa parte vengono esaminate le modalità attraverso le quali è possibile riportare l'interesse delle comunità locali verso i fiumi o, in generale, verso la risorsa idrica (principalmente quando questo interesse è basso o assente) e favorire l'individuazione e la gestione di eventuali conflitti. Nella prima parte del capitolo si riflette su come "ri-costruire" le comunità, intorno ad un fiume o alla risorsa idrica, intesa come elemento identitario da difendere e migliorare. La costruzione di una comunità si prefigura come un processo "artigianale", in quanto ogni intervento è un *unicum* poiché legato ad un territorio e allo specifico sistema di attori che la definisce.

Per la costruzione di un percorso partecipato, o per dar vita ad una comunità da coinvolgere nel CdF, è proficuo dotarsi di strumenti e conoscenze sulle tecniche di partecipazione e mettere a disposizione degli attori locali più percorsi di lavoro e metodologie di programmazione/progettazione partecipata, adattandoli se necessario alle specifiche esigenze. La seconda parte del capitolo è dedicata ai **conflitti** e alle **tecniche di negoziazione**. Saper individuare le caratteristiche e le ragioni di un conflitto costituisce un elemento di partenza essenziale nella gestione di processi partecipativi, senza trascurare però un'analisi dei problemi oggettivi che sono alla base del conflitto stesso. In questo contesto, i CdF appaiono uno strumento

molto utile, non solo per evidenziare e approfondire nel dettaglio le problematiche legate ai conflitti (latenti e/o esistenti), ma anche per avviare, attraverso la negoziazione, interventi appropriati per il loro superamento. La negoziazione è spesso uno strumento, in molti casi il solo possibile, per affrontare i conflitti in modo costruttivo. Questo non significa che la negoziazione di per sé elimini il conflitto ma che, davanti all'evidenza di un conflitto, una negoziazione condotta tra le parti in maniera appropriata, può fornire elementi utili alla sua risoluzione.

Nel quarto capitolo viene affrontato un tema trasversale a tutto il processo di CdF, ovvero quello dell'**informazione e comunicazione**. La ricchezza degli strumenti utilizzabili, anche grazie allo sviluppo tecnologico, consente oggi di comunicare in maniera molto ampia e diffusa tutto ciò che ruota intorno ad un CdF. È sempre più richiesta una comunicazione duttile, interattiva e meno legata ad esigenze informative fine a sé stesse. Allo stesso tempo si amplia anche il repertorio di strumenti a disposizione per comunicare. I cosiddetti strumenti *social*, ad esempio, sono utili per unire le comunità e creare senso di appartenenza, pur mantenendo delle loro specificità. *Twitter* racconta il “cosa sto facendo”; *Facebook* “quanto mi piace quello che sto facendo”; *Instagram* “questa è una foto di quello che sto facendo”; *Youtube* “guarda come lo sto facendo”; *Linkedin* “le mie competenze per farlo”; *Pinterest* “questo è come lo sto facendo”; *Foursquare* “lo sto facendo proprio qui”; e così via. All'interno degli stessi *social* è possibile scomporre ancora di più la comunicazione, organizzando e promuovendo gruppi, pagine pubbliche, *blog*, giochi, sondaggi, ecc. consentendo, perciò, di segmentare le informazioni e di mettere in relazione *target* e portatori di interesse specifici in maniere via via sempre più articolate.

Lo scopo di questo documento non è, quindi, solamente quello di accrescere le conoscenze in materia di partecipazione in un CdF, ma anche quello di approfondire, in termini più generali, gli aspetti connessi all'organizzazione di processi partecipativi. Una reale sussidiarietà tra le istituzioni e l'innovazione della *governance*, rappresentano i capisaldi per la costruzione di processi partecipativi e cooperativi realmente efficaci. I soggetti che si impegnano in tali processi condividono il principio che solo attraverso una forte azione sinergica di tutti i portatori di interesse, pubblici e privati, si possano perseguire adeguatamente obiettivi di sviluppo sempre più orientati alla sostenibilità e alla tutela dei beni comuni.

EXECUTIVE SUMMARY

This document aims to provide general guidelines about suitable tools and methods that can be used in order to promote and manage the phases of involvement and participation of stakeholders in a River Contract (RC) process. It can be also a valuable aid to other decision-making processes where the participation and the involvement of stakeholders has an important role (e.g. protected areas, areas vulnerable to nitrates, desertification, sustainable development policies, climate changes adaptation strategies, etc.).

With specific reference to the RCs, this publication aims to provide an operational contribution to the ongoing processes and to facilitate harmonization of approaches on a national scale.

The document consists of four chapters and one appendix. The appendix provides examples of analytical tools used to conduct a stakeholders' analysis and promote participation. Most of the addressed subjects stem from the results of the technical meeting "Public participation in the management of water bodies. The involvement of stakeholders in the River Contracts" organised by the Italian Observatory on River Contracts and held in Rome on April 9th, 2019.

Each chapter addresses a specific subject.

The first chapter, moving from the main European and national guidance and regulatory frameworks, illustrates the **role played by stakeholders' participation on the various stages of a River Contract**. For each stage, ranging from a written declaration of intent which marks the start of the process (the so called 'Documento d'Intenti') to the signature of a River Contract through a formal engagement act (Atto d'Impegno formale), the chapter outlines the most effective participatory methods.

The second chapter focuses on **analysis** and **mapping of stakeholders**. This is a crucial, although sometimes neglected, aspect in any participatory process. The identification and involvement of stakeholders entails the ability to analyze them and map their different views on a issue, in order to integrate them so to achieve the success of the entire participatory process.

Reaching the "right" stakeholders from the very beginning of the process and identifying them in the light of their peculiarities and of the various concerned issues, represents a starting point which plays a very important role also for the subsequent stages. The involvement for instance of the actors owning relevant data and information on the local context, allows to improve the quantity and quality of knowledge that can be instrumental for the following steps. As in other cases, bringing together through participation actors with different skills can facilitate the establishment of partnerships and networks or can help avoiding, or reducing, potential conflicts which might arise from a lack of involvement of the interests at stake, or even from their late or poor involvement.

The third chapter deals with **participation** and **negotiation**. It examines the methods to bring back the interest of local communities towards rivers or, in general, towards water resources (mainly when this interest is low or absent) as well as how to facilitate the identification and management of potential conflicts. The first part of the chapter focuses on how to 're-build' a community around a river or a water resource, considering it as an element which is part of a common identity and needs to be preserved and enhanced in value. Building-up a community is an 'artisanal' process, where any single act is unique and peculiar because linked to a specific territory and to a particular system of local actors.

Building-up a participatory process (or create a community involved in a RC) requires tools and knowledge on participation techniques and requires also making available for local actors several 'work tracks' and participatory programming/planning methods, adapting them, if necessary, to specific needs. The second part of the chapter is dedicated to **conflicts** and **negotiation techniques**. Identifying the reasons of a conflict is an essential starting

point in the management of participatory processes, in addition, an analysis of the problems underlying the conflict itself cannot be neglected. In this context, RCs can be a very useful tool, not only to highlight and fully understand the problems involved in a conflict (latent and/or existing), but also to initiate, through negotiation, appropriate interventions to overcome them. Negotiation is often a tool, in many cases the only possible, for dealing with conflicts constructively. This does not mean that negotiation eliminates the conflict but that, faced with the evidence of a conflict, an appropriate negotiation between the parties can provide useful elements for its resolution.

The fourth chapter addresses the issue of **information** and **communication**, which embraces all the stages of the RC process. The diversity and variety of tools that can be used today, especially as a consequence of technological improvements, allows to broadly disseminate any information relating to a RC. People are becoming increasingly conscious of the importance of a flexible, interactive and not self-referential communication flow. At the same time, the set of tools available for communicating is also in expansion. The social networks, for instance, can help communities to connect and create a sense of belonging, while maintaining their specificities. Twitter tells “what I’m doing”; Facebook “how much I like what I’m doing”; Instagram “this is a picture of what I’m doing”; Youtube “look how I’m doing it”; LinkedIn “these are my skills to do it”; Pinterest “this is how I am doing it”; Foursquare “I’m doing it right here”; and so on. In addition, social networks allow users to post, comment, create groups on their platforms, public pages, blogs, games, surveys, etc. addressing specific target groups and connecting stakeholders in an increasingly articulated way.

The purpose of this document therefore is not only to increase knowledge about participation in a RC, but also to deepen the understanding of participatory processes in general. The principle of subsidiarity and governance innovation are the pillars for building up truly effective participatory and cooperative processes. Those who commit themselves in these processes, share the view that sustainable development objectives and protection of common goods can be pursued only through a strong synergic action of all the public and private stakeholders involved.



Foto di Simona Mazzuca

L'APPROCCIO PARTECIPATO NELLA GESTIONE DEI BACINI IDROGRAFICI

1.1 GLI INDIRIZZI EUROPEI

La consultazione e la partecipazione dei cittadini ai procedimenti con implicazioni ambientali costituiscono, fin dagli anni '90, una modalità ormai consolidata in diversi ambiti a livello europeo e nazionale. La consultazione e la partecipazione attiva sono diventati progressivamente elementi sempre più importanti per ottenere miglioramenti duraturi nella gestione dei bacini idrografici. Una sintesi tra obblighi relativi alla protezione delle acque e promozione della partecipazione è rintracciabile nella Direttiva 2000/60/CE¹, che di fatto, recepisce il “secondo pilastro” della Convenzione di Aarhus² del 1998 concernente la partecipazione del pubblico alle procedure ambientali. Nella Direttiva si sottolinea per la prima volta l'importanza di un'azione concertata e coerente alle varie scale di governo, insistendo sul concetto di informazione, consultazione e partecipazione del pubblico interessato (Fig. 1) e associando ai principi di prevenzione, precauzione e di “chi inquina paga”, anche quello della partecipazione attiva.

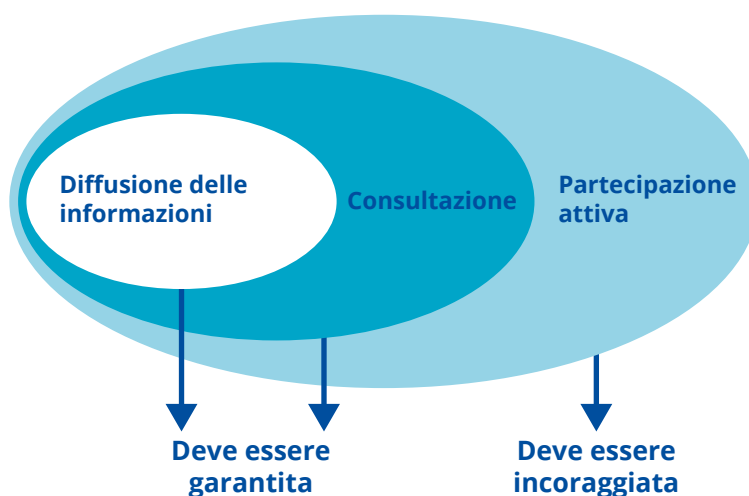


Fig. 1.
I tre livelli di partecipazione.
Tratta da “Common Implementation Strategy for the Water Framework Directive (2000/60/EC). Guidance Document No 8 Public Participation in Relation to the Water Framework Directive Produced by Working Group 2.9”.

L'influenza di Aarhus oltre che nella Direttiva Quadro Acque, si ritrova in diverse altre politiche e direttive europee, a partire dalla Convenzione europea del paesaggio (Firenze 2000) e poi nella Direttiva 2001/42/CE concernente la valutazione degli effetti di determinati piani e programmi sull'ambiente, nella Direttiva 4/2003/CE sull'accesso del pubblico all'informazione, nella Direttiva 2003/35/CE sulla partecipazione del pubblico nell'elaborazione di taluni piani e programmi in materia ambientale, nella Direttiva 2007/60/CE relativa alla valutazione e alla gestione dei rischi di alluvioni. Alcuni anni prima della Convenzione di Aarhus, la *governance* e la partecipazione nella gestione delle acque erano stati i presupposti essenziali per la nascita dei primi Contratti di Fiume in Francia. Le esperienze francesi iniziano ad applicare la modalità concertativa negli anni '80 come logica continuazione dell'iniziativa “fiumi puliti” avviata con cadenza annuale a partire dagli anni '70³. È interessante notare come nelle fasi immediatamente precedenti alla diffusione di questi processi, sia in Francia che in Belgio, l'educazione ambientale e l'innalzamento della consapevolezza delle

¹ Direttiva 2000/60/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 23 ottobre 2000 che istituisce un quadro per l'azione comunitaria in materia di acque.

² La “Convenzione sull'accesso alle informazioni, la partecipazione dei cittadini e l'accesso alla giustizia in materia ambientale” è stata firmata nella cittadina di Aarhus, in Danimarca, nel 1998 ed è entrata in vigore nel 2001.

³ I Contratti francesi si inseriscono in un modello di governo delle acque che in quegli anni era caratterizzata da un approccio verticale, discendente e settoriale. Attraverso i Contratti di Fiume, da un lato si promuove una contestualizzazione locale delle misure ispirate dal contesto europeo e nazionale, dall'altro si individua il territorio come piattaforma comune attraverso cui integrare i diversi approcci (interessi) settoriali (P. Le Galés, 2000).

comunità locali verso le problematiche fluviali abbiano giocato un ruolo determinante al fine di mobilitare le risorse locali e migliorare il processo decisionale.

A partire dalla Francia in circa un decennio i Contratti di Fiume si diffondono, con modalità molto simili, in diverse altre nazioni europee come il Belgio, il Lussemburgo, i Paesi Bassi, la Spagna e l'Italia, spesso sotto forma di processi transfrontalieri che interessano più Stati.

Il proliferare delle esperienze di Contratto di Fiume porta al loro riconoscimento a scala internazionale nell'ambito del Secondo Forum Mondiale sull'acqua (l'Aja, 2000), in occasione del quale, nello stesso anno di emanazione della Direttiva Quadro Acque, i Contratti di Fiume vengono definiti come forme di accordo che permettono

di «*adottare un sistema di regole in cui i criteri di utilità pubblica, rendimento economico, valore sociale, sostenibilità ambientale intervengono in modo paritario nella ricerca di soluzioni efficaci per la riqualificazione di un bacino fluviale*»⁴.

1.2 GLI INDIRIZZI NAZIONALI

Il necessario coinvolgimento del pubblico in decisioni che possono avere impatti significativi sull'ambiente, in conformità all'articolo 6 della Convenzione di Aarhus, è recepito in Italia dal cosiddetto Codice dell'ambiente (Decreto Legislativo 3 aprile 2006, n. 152)⁵.

Lo strumento del Contratto di Fiume nel nostro Paese inizia dapprima a diffondersi nell'ambito della cooperazione transfrontaliera attraverso l'adesione della Regione Lombardia al progetto Interreg "Netwet 2 Water Telematic Platform"⁶.

La prima esperienza di Contratto di Fiume è avviata in tale contesto sul fiume Olona, all'inizio degli anni 2000, nell'area ad alto rischio ambientale ed idraulico del bacino Lambro-Seveso-Olona, con l'obiettivo di creare nuove condizioni di partecipazione e sinergie per la gestione sostenibile delle risorse idriche. Fin dall'inizio, i Contratti di Fiume lombardi vengono concepiti come strumenti di Programmazione negoziata, attuativi della Pianificazione regionale sulle acque (Programma di Tutela e Uso delle Acque - PTUA) secondo quanto previsto dalla l.r. 26/03 che, al titolo V Disciplina delle risorse idriche, capo II individua i Contratti di Fiume (così come i Contratti di Lago) quali strumenti funzionali allo sviluppo di partenariati per l'avvio della riqualificazione dei bacini fluviali.

Alcuni anni dopo la Lombardia, i CdF vengono introdotti in Piemonte attraverso il Piano di Tutela delle Acque.

Punti di Vista

"I fiumi tornano a destare interesse, con una novità: vengono letti sempre meno come una minaccia e sempre più come una risorsa da tutelare e sviluppare. L'evoluzione della normativa in materia, sia a livello comunitario che nazionale, si muove in questa direzione e prevede una serie di strumenti costruiti non solo in risposta alle situazioni di emergenza, ma pensati per - ridare spazio al fiume - considerandolo un elemento peculiare del territorio e non semplice dato geografico di contesto"

L. Bobbio, 2008.

Approfondimenti

«I Contratti di Fiume concorrono alla definizione e all'attuazione degli strumenti di pianificazione di distretto a livello di bacino e sottobacino idrografico, quali strumenti volontari di programmazione strategica e negoziata che perseguono la tutela, la corretta gestione delle risorse idriche e la valorizzazione dei territori fluviali, unitamente alla salvaguardia dal rischio idraulico, contribuendo allo sviluppo locale di tali aree».

D. Lgs. n. 152/2006 art. 68-bis "Contratti di Fiume"

⁴ Forum mondiale sull'acqua, l'Aja (NL), 17-22 marzo 2000.

⁵ MATTM - La Normativa italiana in materia di partecipazione del pubblico al decision-making sull'ambiente. "Il secondo pilastro della Convenzione di Aarhus è stato recepito dalla Direttiva europea 2003/35/CE che è divenuta cogente, nell'ordinamento italiano, attraverso il codice dell'ambiente (D.lgs 152/2006 e successive modifiche). Il D.lgs 152/2006 è conforme all'obbligo, previsto dall'articolo 6 della Convenzione di Aarhus, di coinvolgere il pubblico nelle decisioni relative all'autorizzazione di attività che possono avere effetti significativi sull'ambiente".

⁶ Regione Lombardia, progetto "Netwet 2 Water Telematic Platform", inserito nel programma INETERREG III B CADSES 2000-2006.

Approfondimenti

«[...] processi partecipativi dal basso, per una esaustiva identificazione dei problemi e per la definizione delle azioni, fondamentali per conseguire risultati concreti e duraturi [...]».

«[...] processi partecipativi aperti e inclusivi che consentano la condivisione d'intenti, impegni e responsabilità tra i soggetti aderenti [...]».

«[...] strutturati per favorire decisioni e scelte attraverso <<deliberazioni>> (intese come l'insieme delle interazioni intersoggettive che precedono la decisione finale) con un processo dialogico bilanciato che eviti squilibri a favore degli attori dotati di maggior peso politico ed economico. Pertanto deve essere garantito che la discussione avvenga tra soggetti liberi e uguali e la decisione, essendo l'esito di <<un dibattito allargato>>, possa anche indurre un mutamento nell'orientamento dei partecipanti, favorendo l'assunzione di decisioni più eque e orientate al bene collettivo. La partecipazione non va intesa come un semplice atto burocratico [...]».

Documento recante "Definizioni e requisiti qualitativi di base dei Contratti di Fiume"

Sulla base delle esperienze dei primi Contratti di Fiume italiani, emerge progressivamente la consapevolezza che si tratti di uno strumento, che partendo da alcuni elementi comuni, può essere applicato e interpretato in modo diverso a seconda del territorio in cui ci si trova ad agire⁷.

Il riconoscimento istituzionale dei CdF avviene in Italia nel 2015 con l'introduzione dell'articolo 68-bis, rubricato "Contratti di Fiume" nel D.lgs. n. 152/2006, a seguito della modifica apportata dalla Legge 28 dicembre 2015, n. 221. Nello stesso anno dell'emanazione dell'art. 68-bis, attraverso l'attività di un gruppo di lavoro avviato nell'ambito del Tavolo Nazionale dei Contratti di Fiume, coordinato dal MATTM con il contributo di ISPRA, vengono redatte le linee d'indirizzo "Definizioni e Requisiti qualitativi di base dei Contratti di Fiume"⁸. Il documento costituisce di fatto un complemento all'articolo di legge, poiché nasce con l'intento di favorire, sulla base delle principali esperienze già realizzate, l'armonizzazione dei CdF su tutto il territorio nazionale.

Nel documento uno specifico *focus* è dedicato al tema della partecipazione. La partecipazione e l'informazione al pubblico caratterizzano in un CdF l'intero processo e seguono percorsi collegati alle diverse fasi di implementazione.

⁷ Regione Piemonte, Linee Guida regionali per l'attuazione dei Contratti di Fiume e di Lago (2011).

⁸ Documento recante "Definizione e requisiti qualitativi di base dei Contratti di Fiume", predisposto nell'ambito del Gruppo di Lavoro coordinato dal Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare (MATTM) con il supporto dell'Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale (ISPRA) nell'ambito delle attività di collaborazione con il Tavolo Nazionale dei Contratti di Fiume (12 marzo 2015), acquisite dalla Consulta delle Istituzioni dell'Osservatorio Nazionale dei CdF in occasione della seduta del 18 aprile 2018.

1.3 LA PARTECIPAZIONE NELLE DIVERSE FASI IN CUI SI ARTICOLA IL CONTRATTO DI FIUME

Le diverse fasi in cui si articola un Contratto di Fiume (Fig. 2), secondo l'approccio declinato nel documento "Definizioni e requisiti qualitativi di base dei Contratti di Fiume", possono essere supportate e rese maggiormente efficaci attraverso la scelta delle metodologie di partecipazione più appropriate.

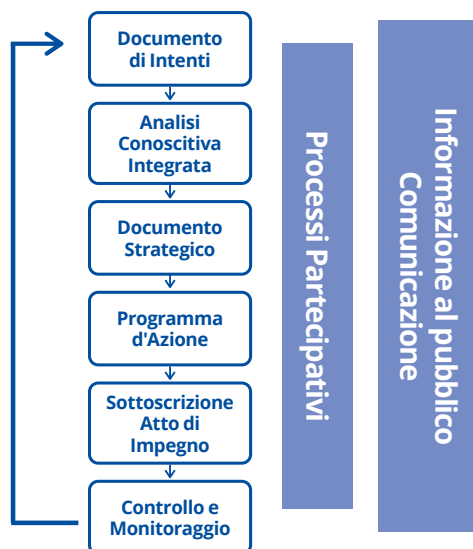


Fig. 2.
Le fasi di un Contratto di Fiume

Documento d'Intenti

Il Documento d'Intenti costituisce l'atto iniziale di un percorso di Contratto di Fiume e la sua sottoscrizione ne decreta l'avvio. Il Documento d'Intenti contiene «*le motivazioni e gli obiettivi generali, stabiliti anche per il perseguimento degli obblighi cui all'articolo 4 della direttiva 2000/60/CE e delle direttive figlie, le criticità specifiche oggetto del CdF e la metodologia di lavoro, condivisa tra gli attori che prendono parte al processo. La sottoscrizione di tale documento da parte dei soggetti interessati dà avvio all'attivazione del CdF*»⁹.

L'avvio di una attività di analisi e mappatura dei portatori d'interesse, già a partire dalla preparazione del Documento d'Intenti, può rendere più efficace la consultazione come anche l'informazione al pubblico. Tale attività potrà comunque essere completata anche nella successiva fase di Analisi Conoscitiva Preliminare Integrata.

Nella costruzione del **Documento d'Intenti**, alcune delle **tecniche più diffuse di analisi e mappatura dei portatori d'interesse e di consultazione** sono: *analisi delle reti sociali, focus group, questionari, ecc.* (per approfondimenti si vedano in proposito: il successivo cap. 2 "Analisi e mappatura dei portatori d'interesse" e in Appendice le "Tecniche esemplificative di analisi dei portatori d'interesse").

Analisi Conoscitiva Preliminare Integrata

Gli aspetti ambientali, sociali ed economici del territorio oggetto di un CdF vengono esaminati attraverso la messa a punto di una appropriata Analisi Conoscitiva Preliminare Integrata.

I contenuti più propriamente tecnico-scientifici, solitamente in possesso di enti pubblici e istituti di

⁹ Documento recante "Definizioni e requisiti qualitativi di base dei Contratti di Fiume".

ricerca, vengono arricchiti attraverso il confronto con i soggetti che vivono e operano sul territorio. Si può così avviare un processo di scambio ed integrazione tra le conoscenze tecnico-scientifiche, le conoscenze (esperienze) e percezioni che localmente le comunità detengono in base alla propria cultura, storia e identità. L'Analisi Conoscitiva è più efficace se fornisce indicazioni utili ad una migliore comprensione del contesto fluviale esaminato, delle eventuali barriere e conflittualità esistenti, integrata con l'ascolto e il coinvolgimento attivo di più parti.

In questo modo, a partire dall'esame delle problematiche rilevate nel Documento d'Intenti, con l'Analisi Conoscitiva Preliminare Integrata si avvia la costruzione di una "base comune" delle conoscenze dalla quale partire per la redazione delle successive fasi del processo di CdF. L'Analisi Conoscitiva può essere prodotta sotto forma di monografia d'area o dossier di caratterizzazione ambientale territoriale e socio-economica del sub-bacino interessato dal CdF, e va elaborata in formato chiaro e comprensibile. Una sintesi non tecnica ed il ricorso a opportune modalità di comunicazione, consente di favorire la trasmissione delle informazioni¹⁰ al più ampio pubblico interessato.

Il programma di massima di incontri o tavoli tematici di lavoro (partecipati), oltre alla condivisione dei contenuti più tecnici, è di solito mirato a stimolare i partecipanti a condividere le informazioni da essi detenute e a condividere gli aspetti sui quali occorre incidere per migliorare la qualità del sistema fluviale. A conclusione dell'attività dei tavoli è utile che emergano i punti di forza (potenzialità) e di debolezza (problematiche ed elementi da migliorare), anche riprodotti e contestualizzati attraverso rappresentazioni grafiche e "mappe di comunità".

Esistono molteplici **metodologie di partecipazione** che possono supportare la costruzione dell'Analisi Conoscitiva Preliminare Integrata; alcune delle più utilizzate sono: *SWOT Partecipata*; *Passeggiate Esplorative*; *Costruzione condivisa di Mappe di comunità*, ecc. (per approfondimenti si vedano in proposito in Appendice, le "Tecniche esemplificative di partecipazione"). Tali tecniche possono produrre effetti positivi anche dal punto di vista del rafforzamento o in altri casi della costruzione, di una identità condivisa e di una riappropriazione, da parte delle comunità locali, dei luoghi fluviali.

Il Documento Strategico

Il Documento Strategico definisce lo scenario, riferito ad un orizzonte temporale di medio-lungo termine, che integri gli obiettivi della pianificazione di distretto - e più in generale di area vasta - con le politiche di sviluppo locale del territorio e i contributi provenienti dalle comunità locali.

Il Documento Strategico a partire dalle caratteristiche di contesto (bacino e/o sub-bacino), rilevate attraverso l'Analisi Conoscitiva Preliminare Integrata, si riferisce ad una sua potenziale evoluzione, resa possibile al verificarsi di determinate condizioni (ad es., variazioni del contesto ambientale, socio-economico, ecc.).

Il Documento Strategico si compone in genere di tre parti:

1. lo **scenario tendenziale** che contiene gli obiettivi di medio e lungo termine derivanti dall'analisi della pianificazione e programmazione di distretto, e più in generale di area vasta, nonché dal recepimento delle politiche di sviluppo locale;

Approfondimenti

(...) «I Contratti di Fiume sono coerenti con le previsioni di piani e programmi già esistenti nel bacino idrografico di riferimento/sub-bacino e per il territorio oggetto del CdF e, qualora necessario, possono contribuire ad integrare e riorientare la pianificazione locale e a migliorare i contenuti degli strumenti di pianificazione sovraordinata, in conformità con gli obiettivi delle normative ambientali.»

Documento recante "Definizioni e requisiti qualitativi di base dei Contratti di Fiume" (2015).

¹⁰ Direttiva 2003/4/Ce del Parlamento Europeo e Del Consiglio del 28 gennaio 2003 sull'accesso del pubblico all'informazione ambientale e che abroga la direttiva 90/313/CEE del Consiglio. Nelle premesse si indica la necessità del "...rafforzamento dell'accesso del pubblico all'informazione ambientale e la diffusione di tale informazione contribuiscono a sensibilizzare maggiormente il pubblico alle questioni ambientali, a favorire il libero scambio di opinioni, ad una più efficace partecipazione del pubblico al processo decisionale in materia e, infine, a migliorare l'ambiente".

2. lo **scenario strategico** che si basa sugli esiti del processo partecipativo e fornisce una visione condivisa per il medio-lungo termine, così come individuata dai portatori di interesse durante la costruzione del CdF;
3. il **quadro sinottico** che rappresenta la sintesi degli obiettivi tratti dallo scenario tendenziale e da quello strategico.

Nella fase di partecipazione connessa alla preparazione del Documento Strategico, vengono di solito utilizzate **metodologie partecipative che prevedono il ricorso a tecniche di “visioning”** (narrazioni condivise di un futuro di lungo termine, che possa essere avviato fin da ora attraverso concreti programmi d’azione).

L’insieme piuttosto ampio di approcci attraverso cui è possibile costruire narrazioni e visioni plausibili di futuro (scenari) comprende diverse tecniche e metodi di partecipazione, tra queste le più utilizzate sono: *European Awareness Scenario Workshop – EASW®*; *Future Search Conference*; *Appreciative Inquiry*; *Open Space Technology – OST* (per approfondimenti si vedano in proposito in Appendice, le “Tecniche esemplificative di partecipazione”).

Il Programma d’Azione

Il Programma d’Azione (PdA) viene costruito secondo un orizzonte temporale ben definito e limitato (indicativamente di tre/cinque anni). Il Programma d’Azione, oltre che gli obiettivi di ogni azione, indica anche gli attori interessati, i rispettivi impegni, i tempi e le modalità attuative, le risorse umane ed economiche necessarie. Nella predisposizione del PdA la partecipazione aiuta a prendere decisioni più condivise e di conseguenza più efficaci.

Nella costruzione del Programma d’Azione sono da preferirsi le metodologie di partecipazione che consentono di ottimizzare e valutare la formulazione e la fattibilità di azioni e misure progettuali, come, ad esempio il *Goal Oriented Project Planning – GOPP* (un metodo che si basa sul quadro logico e che consente di definire uno schema progettuale strutturato e completo); il *Town Meeting* (un metodo che permette di coinvolgere un numero elevato di persone, coniugando la discussione in piccoli gruppi con l’elettronica e il voto individuale).

Punti di Vista

(...) «Per prendere decisioni strategiche informate, dobbiamo cercare di prevedere ciò che ci aspetta e cogliere gli sviluppi in corso, emergenti e latenti. Se vogliamo affrontare seriamente la sostenibilità dell’Europa, dobbiamo guardare oltre due o più cicli legislativi. Tuttavia, per essere lungimiranti serve una mente aperta: le sfide principali poste all’Europa possono cambiare notevolmente nel corso del tempo. Gli scenari ambientali, le previsioni e altri tipi di studi di prospettiva ci aiutano ad affrontare le lacune e le incertezze degli sviluppi futuri e a formulare politiche solide in grado di reggere alla prova del tempo».

Agenzia europea dell’ambiente, 2009.

Come illustrato precedentemente, in un CdF la partecipazione è presente in tutte le fasi del processo, ne segue l'articolazione temporale e contribuisce alla produzione di contenuti (Fig. 3)

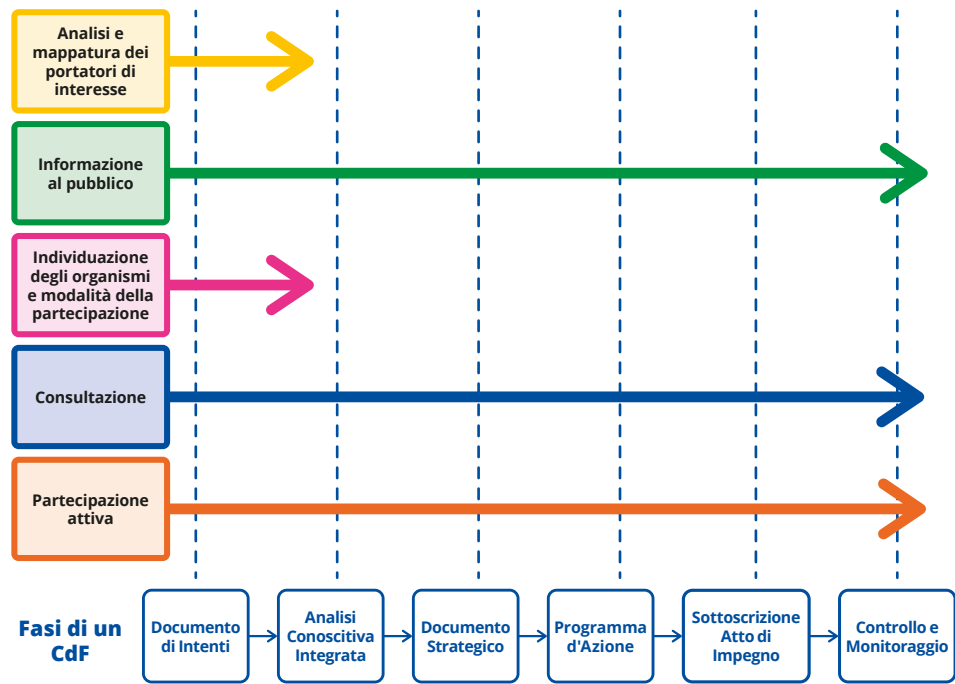


Fig. 3. Il contributo della partecipazione nelle diverse fasi di un Contratto di Fiume

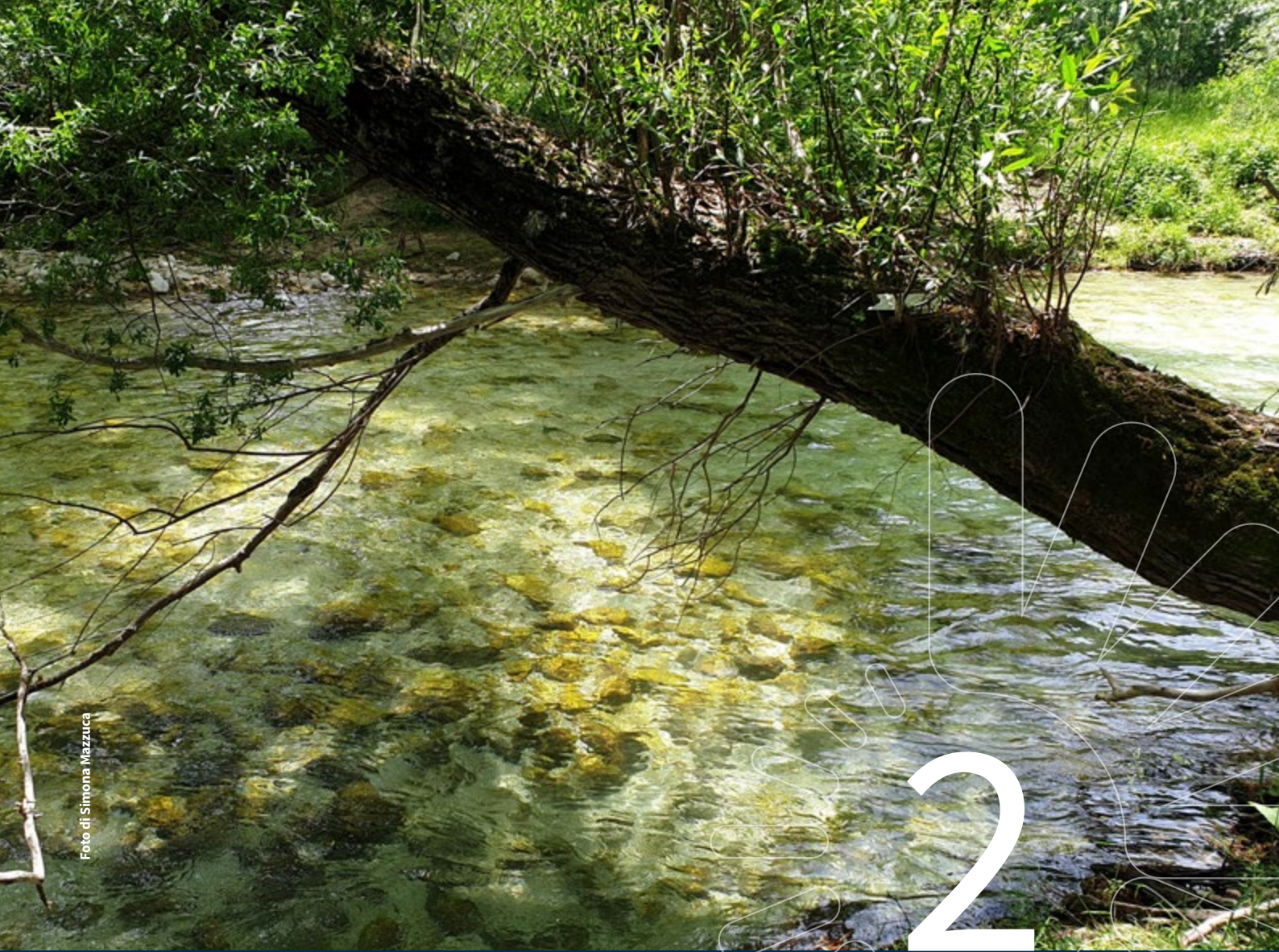


Foto di Simona Mazzuca

ANALISI E MAPPATURA DEI PORTATORI D'INTERESSE

2

2.1 I PORTATORI D'INTERESSE

L'individuazione e classificazione dei portatori d'interesse costituisce una delle attività iniziali, propedeutiche al processo partecipativo. A partire dalla costruzione di una prima lista di soggetti, interessati o potenzialmente interessati alle tematiche da affrontare, si possono esaminare aspettative, esigenze, diritti, ecc., distinguendo, in termini generali, tra portatori d'interesse primari e secondari, interni e esterni.

Approfondimenti

Il termine portatore d'interesse, la cui forma anglofona "stakeholder" è adoperata spesso anche in contesto linguistico italiano, è stato utilizzato per la prima volta nel 1963 presso il Research Institute dell'Università di Stanford (USA) con riferimento a tutti i gruppi da cui un'organizzazione dipende per la sua sopravvivenza. Nei primi anni '80 il termine è divenuto popolare grazie a Robert Edward Freeman, filosofo statunitense e professore di business administration, il quale nel volume "Strategic management. A stakeholder approach" lo usò per riferirsi a «un individuo o gruppi di individui che possono influenzare o essere influenzati dal raggiungimento di obiettivi organizzativi». Solitamente nel settore del business, dal quale l'analisi dei portatori d'interesse deriva, sono considerati portatori d'interesse primari tutti coloro la cui partecipazione continua risulta vitale per la sopravvivenza dell'impresa. I portatori d'Interesse primari sono quelli che hanno investito un capitale di tipo finanziario e/o umano e che si assumono un rischio legato al risultato imprenditoriale. L'uscita di uno o un gruppo di questi portatori d'Interesse comporterebbe gravi danni all'impresa. Tra i portatori d'Interesse primari troviamo: azionisti, investitori, clienti, fornitori, dipendenti, comunità e governi. Portatori d'interesse secondari sono invece tutti quelli che, pur essendo influenzati e avendo un'influenza sull'impresa, non sono vitali per la sua sopravvivenza e hanno spesso un impatto a medio-lungo termine. Sono altresì considerati interni tutti quei portatori d'interesse che possono modificare un contesto dall'interno, mentre esterni, sono le parti indipendenti e la comunità.

Dossier Esperienze n. 27 a cura del servizio per la qualità degli atti normativi, Senato della Repubblica, 2017

I portatori di interesse possono essere classificati anche in base a come si posizionano rispetto a diversi attributi legati al loro potere ed alla loro influenza su di un determinato contesto. Tra questi attributi, si riconoscono: **potere, legittimità, urgenza**.

Il **potere** viene tipicamente classificato in base al tipo di risorsa utilizzata per esercitarlo: il potere normativo è basato sulle risorse simboliche (riconoscimento, lodi, ecc.), il potere utilitaristico si basa sulle risorse economico-finanziarie, il potere coercitivo sulla forza e sulla violenza. Legittimità e potere sono due attributi indipendenti che combinandosi insieme generano autorità, ovvero l'uso legittimo del potere. Un portatore d'interesse, perché assuma rilevanza, bisogna che abbia una **posizione legittima** nei confronti della controparte, nonché il potere di applicare la propria volontà avendo un'aspettativa urgente. L'**urgenza** è il grado in cui il portatore d'interesse richiede un'immediata attenzione. Si basa su due attributi: **sensibilità temporale**, nel rispondere alle aspettative e **importanza data alla rivendicazione** o alla relazione con il portatore d'interesse (B. Arru, 2017).

Attraverso la combinazione degli attributi di potere, legittimità e urgenza, possono essere individuate diverse classi di portatori d'interesse in base al possesso di uno, due o tutti e tre gli attributi.

Il numero cumulativo di attributi posseduti, determina la salienza del portatore d'interesse.

In base a questo criterio, **sette** diversi tipi di portatori d'interesse vengono raggruppati in **tre** classi di rilevanza: portatori d'interesse latenti, portatori d'interesse con aspettative e portatori d'interesse definitivi (Fig.4).

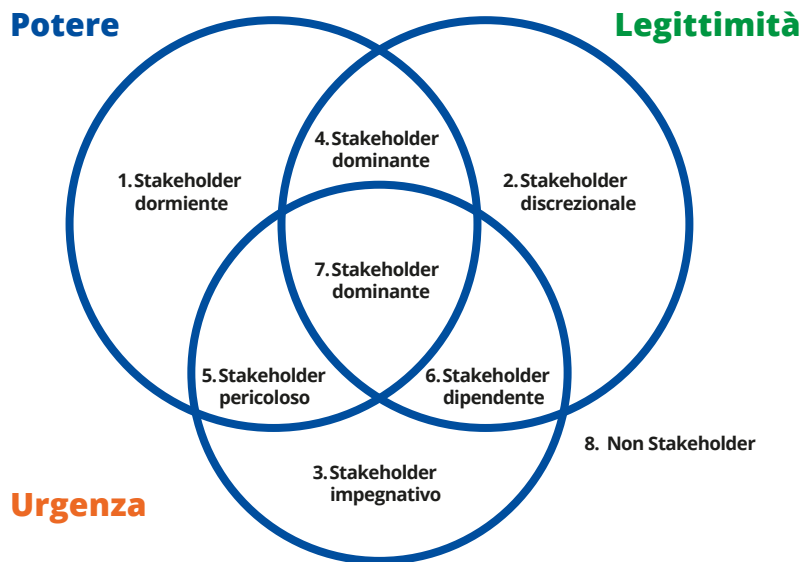


Fig. 4.
Classi di portatori d'interesse.
Fonte: R. Mitchell et al. (1997).

I **portatori d'interesse latenti** presentano un solo attributo e hanno quindi una bassa rilevanza. È possibile distinguerne tre tipologie:

- **Portatori d'interesse dormienti**, il cui attributo rilevante è il potere. Questi portatori d'interesse sono in grado di imporre il loro volere, ma non avendo legittimità né un'aspettativa urgente, tendono a non esercitare il potere. L'interazione è minima, ma si dovrebbero comunque tenere in considerazione in vista di un'acquisizione potenziale di un secondo attributo.
- **Portatori d'interesse discrezionali**, il cui attributo rilevante è la legittimità. Non avendo il potere di influenzare, né aspettativa urgente, spesso non si sente il dovere di stabilire con loro delle relazioni attive. Un esempio di portatori d'interesse discrezionali sono le organizzazioni no-profit.
- **Portatori d'interesse impegnativi**, il cui attributo rilevante è l'urgenza. Non sono né pericolosi, non avendo potere diretto, né legittimi, ma tendono comunque a richiamare l'attenzione su di loro.

I **portatori d'interesse con aspettative** presentano due attributi e hanno una rilevanza moderata. Poiché la presenza dei due attributi li pone in una posizione attiva, vengono spesso considerati come individui "con aspettative" che richiedono un livello di coinvolgimento più alto. È possibile distinguerne tre tipologie:

- Portatori d'interesse dominanti, i cui attributi rilevanti sono quelli di potere e legittimità. Formano la coalizione dominante nei confronti di un'organizzazione, come nella società civile, solitamente si aspettano e ricevono estrema considerazione.
- Portatori d'interesse dipendenti, che hanno legittimità e urgenza ma mancano di potere e dipendono dagli altri portatori d'interesse.
- Portatori d'interesse pericolosi, che hanno potere e urgenza ma senza legittimità potrebbero agire con comportamenti pericolosi come la coercizione e la violenza.

I **portatori d'interesse definitivi** sono i portatori d'interesse che, disponendo di potere, legittimità e urgenza, fanno parte della coalizione dominante. Di solito, a questi ultimi si è tenuti a dare estrema priorità (R. Mitchell et al. 1997).

2.2 L'ANALISI DEI PORTATORI D'INTERESSE

L'analisi dei portatori d'interesse è una metodologia utile nell'identificare:

- l'interesse di tutti i soggetti che possono influenzare e/o essere influenzati dalle decisioni assunte con il CdF;
- i potenziali problemi che potrebbero danneggiare il processo o l'attuazione del CdF;
- le persone chiave per la distribuzione delle informazioni durante la fase di attuazione;
- i gruppi che dovrebbero essere incoraggiati a partecipare alle varie fasi del processo;
- la programmazione della comunicazione e della strategia da tenere durante la fase iniziale;
- i modi per ridurre i potenziali impatti negativi sul contesto e sugli altri, o nei confronti di alcuni portatori d'interesse.

In un approccio transdisciplinare è necessario integrare più attori appartenenti a diverse categorie, poiché le loro molteplici percezioni, conoscenze e relazioni permetteranno di trovare soluzioni meno scontate al problema da risolvere. A seconda del contesto e dell'obiettivo che ci si pone, è possibile avviare una ricerca, utilizzando la letteratura, i media, studiando le reti sociali e avviando focus group e workshop (alcune delle metodologie principali vengono richiamate, a titolo esemplificativo, in appendice).

In generale, può essere di aiuto cercare di rispondere ad alcune domande, quali:

- Chi sarà interessato?
- L'impatto sarà locale, nazionale o internazionale?
- Chi ha il potere di influenzare il risultato?
- Chi sono i potenziali alleati e avversari?
- Quali coalizioni potrebbero crearsi intorno a questo problema?
- Ci sono persone la cui voce o i cui interessi nel problema potrebbero non essere ascoltati?
- Chi sarà responsabile della gestione del risultato?
- Chi può facilitare o prevenire il risultato attraverso partecipazione, non partecipazione, o opposizione?
- Chi può contribuire con risorse finanziarie o tecniche?

Una volta identificati i principali portatori d'interesse che agiscono in un contesto, è bene quindi concentrarsi sull'organizzazione delle informazioni che li riguardano, tenendo conto di aspetti prioritari, come ad esempio il loro potere e l'influenza relativa che potrebbero esercitare sul successo o meno di un processo di CdF.

Approfondimenti

L'analisi dei portatori d'interesse è una metodologia di progettazione atta a identificare e segmentare i portatori d'interesse di un determinato progetto e/o organizzazione, permettendo un'esplorazione profonda del contesto delle relazioni in cui si trova l'organizzazione per consentire a questa di raggiungere scopi e obiettivi prefissati. L'identificazione dei portatori d'interesse ha come obiettivo quello di esercitare un'azione mirata verso tutti gli attori che possiedono un interesse nel progetto, documentando l'informazione su posizionamento, impatto e coinvolgimento. Per contribuire al successo di un progetto e definire un'adeguata strategia di azione, è bene che la fase di identificazione dei portatori d'interesse avvenga tempestivamente, ovvero nella fase iniziale del progetto. Questa fase non è utile solo a stabilire quali portatori d'interesse hanno un'influenza sul progetto e possono essere influenzati da questo, ma anche a documentarne le caratteristiche.

E. R. Freeman et al. 2007.

Approfondimenti

L'analisi dei portatori d'interesse garantisce un processo dinamico e in continua evoluzione di coinvolgimento (*engagement*) delle parti interessate. Tale processo, efficiente ed efficace, mira alla costruzione di una relazione che permetta all'organizzazione e/o al progetto, di raggiungere gli obiettivi prefissati gestendo opportunamente i propri portatori d'interesse. Uno degli obiettivi principali dell'analisi dei portatori d'interesse è quello di contribuire a ridurre lo squilibrio di potere tra le parti interessate più deboli. A seconda delle caratteristiche dei portatori d'interesse, è possibile adattare le strategie per rispondere alle loro preoccupazioni come, ad esempio, mantenere e/o aumentare il potere dei sostenitori attraverso la costruzione di coalizioni e fornendo informazioni e risorse.

2.3 STRUTTURA E CONDUZIONE DELL' ANALISI DEI PORTATORI D'INTERESSE

2.3.1 Quadri analitici di riferimento

Gli obiettivi organizzativi, che motivano l'analisi dei portatori d'interesse, definiscono lo specifico approccio che è possibile utilizzare per l'identificazione e la disposizione di strategie volte alla gestione stessa del rapporto che si instaurerà con loro.

Ogni approccio definisce gli aspetti organizzativi enfatizzati nel processo analitico, dunque la scelta del modello teorico di riferimento da adottare nella classificazione.

L'approccio strumentale si focalizza sullo studio del comportamento dei portatori d'interesse, consentendo di definire quali strategie di interlocuzione e coinvolgimento risultino ottimali al perseguimento degli obiettivi organizzativi.

L'approccio normativo riguarda l'interpretazione della funzione, compresa l'individuazione di linee guida etiche e/o valoriali al fine di migliorare l'interazione nell'organizzazione dei contesti in cui è inserita.

Mentre l'approccio strumentale procede per via ipotetica, tentando di trovare relazioni empiriche tra azioni e risultati organizzativi, l'approccio normativo è classificatorio e descrive quali tipologie di condotta risultino funzionali all'ottenimento di risultati soddisfacenti.

L'approccio descrittivo pone l'accento sulla relazione del portatore di interesse con l'organizzazione. I portatori di interesse vengono classificati in base a caratteristiche comuni rilevanti per l'organizzazione. Come è facile intuire, gli approcci sopra citati risultano complementari tra di loro. Non di rado, il raggiungimento degli obiettivi organizzativi richiede l'adozione integrata di due o più approcci nelle diverse fasi: analisi e mappatura. A titolo esemplificativo, si potrebbe dare priorità allo studio dei valori organizzativi e/o agli elementi di responsabilità sociale (approccio normativo) ma, al contempo, prendere in considerazione solo i portatori di interesse rilevanti in termini di attributi, quali Potere, Legittimità e Urgenza (approccio descrittivo); o, ancora, l'analisi potrebbe focalizzarsi solo sullo studio dei portatori di interesse funzionali al raggiungimento di obiettivi specifici (approccio strumentale). Tale classificazione potrà, quindi, essere utilizzata di volta in volta per delineare una strategia.

2.3.2 Strategia *ex-ante* e *ad hoc*

Un'ulteriore distinzione di campo per la messa in atto di una procedura di analisi dei portatori d'interesse oltre a quelle convenzionali, riguarda la modalità di identificazione attraverso l'osservazione dei nuovi strumenti digitali. Alle fonti convenzionali di approvvigionamento informativo, si è aggiunta più recentemente la consultazione dei media digitali e dei *social network*.

A seconda dell'area di attività dell'organizzazione, può risultare utile attingere al capitale informativo esterno all'organizzazione, per raccogliere informazioni sui potenziali portatori d'interesse: è il caso della valutazione *ex-ante*.

Dati di censimento, *database* di profili organizzativi e letteratura di settore possono risultare una solida base di partenza per compilare, in via preliminare, una lista di soggetti utili ai fini dell'analisi. Al termine della fase di valutazione *ex-ante*, si procede, solitamente, con una procedura di identificazione *ad hoc* di ulteriori portatori di interesse. Tale mansione viene svolta attraverso procedure di campionamento (vedi paragrafo 2.4.1) e/o avvalendosi degli strumenti di intervista e questionari.

2.3.3 L'organizzazione delle fasi di lavoro

Quanto detto fino ad ora rappresenta un quadro di riferimento utile a definire l'organizzazione delle fasi di lavoro attraverso cui condurre l'analisi.

Per garantire un corretto avvio, è opportuno partire dall'individuazione formale degli obiettivi che si intendono perseguire. Tale criterio, guiderà non solo la scelta dei soggetti da includere nel processo d'indagine ma anche gli strumenti da impiegare, come anche il modello teorico di riferimento per effettuare la mappatura.

A seguito di una fase di *brainstorming* e di consultazione del materiale esistente (*mailing list, data base, ecc...*) si potranno approfondire le informazioni sui portatori d'interesse identificati e procedere alla loro mappatura. Il numero, le dimensioni o meglio le categorie rispetto alle quali costruire la mappatura, dipenderà dal modello teorico di riferimento utilizzato (per approfondimenti si rimanda al paragrafo 2.5).

Si potranno così applicare le tecniche più funzionali per un primo confronto con i soggetti "chiave" identificati. La fase di indagine qualitativa, tipicamente svolta tramite interviste individuali o di gruppo (*focus group*), potrà essere completata con un'indagine quantitativa, tramite la somministrazione di un questionario.

Raccolte e aggregate tutte le informazioni disponibili sui portatori d'interesse chiave, si procede alla loro categorizzazione attraverso la predisposizione di schede dettagliate e la redazione di un report, contenente tutte le informazioni emerse.

Approfondimenti

La realizzazione della reportistica coincide con la fine del processo d'analisi. Tale documento, a carattere strategico, funge da supporto decisionale per le azioni da intraprendere (o non intraprendere) nei confronti dei portatori d'interesse per il raggiungimento degli obiettivi fissati. Va ricordato che l'analisi dei portatori d'interesse va intesa, idealmente, come un processo circolare in ottica di monitoraggio costante degli stessi nei confronti di un'organizzazione o delle iniziative e degli effetti prodotti sul contesto.

2.4 STRUTTURA E CONDUZIONE DELLA MAPPATURA DEI PORTATORI D'INTERESSE

Le tecniche fin qui illustrate, nella maggior parte dei casi, trovano il loro completamento nella costruzione di una mappatura dei portatori d'interesse. La mappatura consente di orientarsi più efficacemente all'interno delle dinamiche di *governance* fluviale che prevede un numero elevato di soggetti in gioco: gestori della risorsa e del territorio (strutture di governo); cittadini e rappresentanti delle categorie che hanno interessi legati ai territori (altri portatori di interesse) come mondo della produzione, associazioni di categoria, associazioni di cittadini ed ambientali, agricoltori, pescatori, ecc. definendone meglio le caratteristiche e il ruolo svolto all'interno del loro contesto d'azione. Per il Contratto di Fiume la mappatura è una importante chiave di lettura in grado di consentire il passaggio dalla divulgazione dei contenuti alla condivisione attiva delle strategie, per dare un supporto concreto ai portatori d'interesse collaborativi e - se vi sono le condizioni - favorire tra essi la nascita di partenariati. L'attività di mappatura dei portatori d'interesse è inoltre un elemento importante ai fini della schematizzazione, valutazione e monitoraggio degli esiti del processo di partecipazione (Provincia di Lucca, 2017).

Rispetto alle categorie di portatori d'interesse individuate grazie alle diverse modalità di analisi, la mappatura avviene innanzi tutto selezionando i parametri più idonei alla loro classificazione. Attraverso la mappatura è possibile acquisire una rappresentazione dei differenti obiettivi portati

avanti individualmente e collegialmente, valutare l'influenza e gli interessi "in gioco" e presenti tra i diversi gruppi analizzati. La mappatura dei portatori d'interesse rappresenta in forma sintetica una lettura del quadro degli interlocutori ai quali si intende rivolgersi nell'affrontare una determinata questione o nell'approcciarsi ad un processo consultivo e partecipativo più ampio. È uno strumento dinamico che può essere soggetto a revisioni al variare del sistema di relazioni tra i soggetti individuati e il territorio. La mappatura sintetica del ruolo e delle aspettative dei portatori d'interesse in un CdF può essere rappresentata attraverso matrici.

La classificazione riportata nell'esempio (Fig. 5) raccoglie i diversi portatori d'interesse, dal pubblico al privato, all'interno di una categorizzazione funzionale al processo di un CdF.

Alle istituzioni pubbliche (e assimilate) appartengono (elenco esemplificativo e non esaustivo): ministeri, autorità di distretto, regioni, province, comunità montane, comuni, aziende sanitarie, agenzie ambientali, aziende controllate, consorzi di bonifica, ecc.

Alle organizzazioni e gruppi d'interesse strutturati possono appartenere (elenco esemplificativo e non esaustivo): associazioni di categoria, sindacati, associazioni ambientaliste, ordini professionali, ecc. I gruppi di interesse locale strutturati si possono dividere a loro volta in gruppi che condividono interessi legati ai luoghi (associazioni di residenti, proloco, GAL, ecc.), o accomunati da interessi condivisi (gruppi di pescatori, agricoltori, canoisti, ecc.), ovvero collegati da una identità comune (età, genere, ecc.).

Possono essere, infine, considerati anche i singoli portatori d'interesse strutturati e non strutturati (proprietari terrieri, singoli residenti, ecc.) e soggetti privati (ad esempio, imprenditori) che potrebbero essere utili alla raccolta di specifiche informazioni, o interessati dall'attuazione di alcune peculiari azioni del processo e che di norma appartengono al livello strettamente locale.

Fig. 5.
Esempio di matrice di analisi e mappatura dei portatori d'interesse.

CONTRATTO DI FIUME – ESEMPIO DI MATRICE DI ANALISI DEGLI STAKEHOLDER						
Tipologia di Stakeholder	Tipo di responsabilità					Strategia di coinvolgimento
	Gestionale	Legale Normativa	Economica	Sociale	Ambientale	
						Indicare il livello di interazione potenziale o auspicato A= Potenziamento dello scambio di informazioni C= Miglioramento del livello di comunicazione CC= Coinvolgimento attivo nelle attività PP= Potenziali partner
Istituzioni Pubbliche Nazionali						
Istituzioni Pubbliche Regionali						
Istituzioni Pubbliche Locali						
Organizzazioni strutturate						
Associazioni e gruppi locali organizzati						
Altri						

Sulla base dei dati raccolti ad esempio attraverso la matrice proposta (o equivalente impostazione) si potrà rappresentare la capacità dei portatori di interesse di influenzare, contrastare o favorire il processo di CdF (in buona sostanza il contributo che potrebbero dare). Può essere, infine, prevista la strategia da seguire, in base al livello di interazione auspicato. I diversi livelli di interazione possibili, sono di seguito illustrati:

- **monitorare-informare** – rivolto a soggetti con potere ed interesse (vedi paragrafo 2.1) basso (utile comunque seguire nel tempo l'attività del soggetto e verificare potenziali interazioni future e tenere aggiornato il soggetto sulle attività del processo di CdF);
- **consultare** – rivolto a soggetti con potere basso ed interesse alto (favorire il passaggio di informazioni e il consenso nelle diverse fasi del processo di CdF);
- **coinvolgere** – rivolto a soggetti con potere alto e interesse basso (se coinvolti attivamente nel processo potrebbero portare comunque valore aggiunto);
- **coinvolgere attivamente** (potenziali partner) – riferito a 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 CdF).

Attraverso la mappatura dei portatori d'interesse si possono far emergere ulteriori informazioni importanti che rispondono ad alcune domande chiave (adattato da M. C. Lavazza, 2017) per il processo partecipativo:

- Quale valore economico o emotivo possono avere sul processo di CdF?
- Cosa li motiva soprattutto?
- Quali informazioni vogliono?
- Quale è il modo migliore per comunicare con loro?
- Quale è il loro parere su quanto fatto fino ad oggi?
- Chi può avere influenza su di noi e sul processo?
- Quale è il loro peso e il sostegno al processo?
- Se non supportano il processo come gestiamo la loro opposizione?
- Chi altro potrebbe essere influenzato dalle loro opinioni?
- Chi potrebbe diventare *partner* delle iniziative portate avanti dal Contratto di Fiume?

Punti di vista

Tra gli elementi utili alla mappatura dei portatori d'interesse si può evidenziare che:

- *oltre a elencare i potenziali portatori di interesse da coinvolgere in un CdF, è utile rappresentare le caratteristiche dei soggetti da coinvolgere nel processo, in modo più ampio possibile. Pubblica Amministrazione, terzo settore, operatori economici, ordini professionali e associazioni di categoria, mondo accademico e della ricerca, sono emersi come elementi prioritari.*

È bene inoltre considerare:

- *l'importanza dell'azione combinata in particolare dei livelli istituzionale e associativo soprattutto in fase di individuazione della mappa attoriale; l'attenzione alla scala territoriale del sottobacino per favorire un coinvolgimento equilibrato e inclusivo;*
- *la capacità di sfruttare l'effetto 'palla di neve', ovvero il potenziale catalizzatore di soggetti pivot che, per rappresentatività, carisma, competenze e ruolo territoriale, sono in grado di attivare e facilitare il coinvolgimento esponenziale di altri soggetti;*
- *la trasparenza nel dichiarare esplicitamente le regole di ingaggio e il coinvolgimento anche del singolo portatore di interesse: mettendo ciascun soggetto nella posizione di esporre il proprio punto di vista e la propria motivazione, passaggio fondamentale per passare dalla conoscenza all'azione;*
- *la rilevanza dell'attivazione di una comunicazione aperta e trasparente sia nella modalità di attivazione top-down (con soggetto attivatore di livello istituzionale) che nella modalità bottom-up (con soggetto attivatore di scala locale/associativa).*

Incontro tecnico dell'Osservatorio Nazionale dei CdF "La partecipazione pubblica nella gestione dei corpi idrici. Il coinvolgimento dei portatori di interesse nei Contratti di Fiume" del 9 aprile 2019.



Foto di Giulio Conte

PARTECIPAZIONE E NEGOZIAZIONE

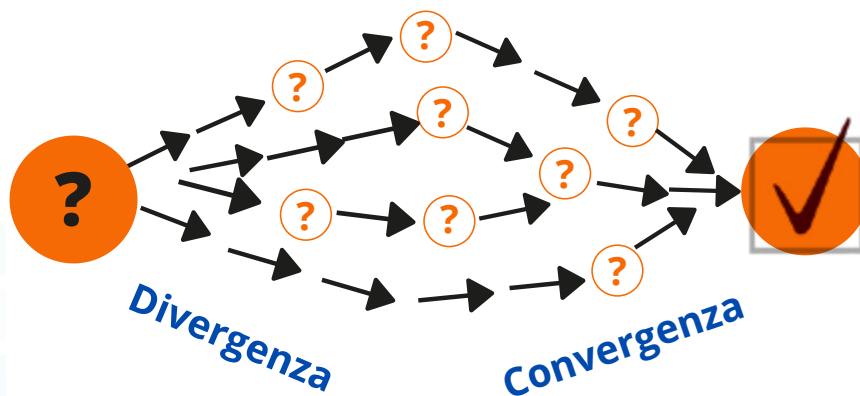
3.1 FIUMI E COMUNITÀ

Oltre che ad interrogarsi su come riportare i fiumi al centro dell'interesse delle comunità, è altrettanto importante chiedersi: come "ri-costruire" delle comunità intorno ad un fiume. La costruzione di una comunità è un processo artigianale e adattivo, poiché ogni intervento è, in qualche modo, un *unicum* in quanto legato ad un territorio e al sistema di attori che lo caratterizza.

Nel costruire i percorsi di coinvolgimento degli attori locali, è importante offrire occasioni multiple di partecipazione, scambio, informazione e co-progettazione, che aiutino a trovare e sviluppare nuovi interessi intorno alla risorsa fluviale. Gli strumenti utilizzabili sono quelli tipici della programmazione/progettazione partecipata e fanno leva sull'ampio bagaglio di metodologie e approcci esistenti. Se, come si è detto, l'obiettivo è dar vita a nuove comunità (più coscienti e responsabili), per farlo occorre promuovere un protagonismo degli attori che vivono in un territorio. In altre parole, si tratta di avviare un processo che necessita di radicarsi dall'interno e che in nessun caso può essere imposto dall'esterno. Attraverso la partecipazione si può lavorare per ottenere condizioni di consapevolezza favorevoli alla condivisione di valori comuni.

Occorre partire da un'esplorazione degli interessi e bisogni di ciascun soggetto, per poi arrivare a ragionare su come si possano portare le loro istanze su di un piano collettivo, all'interno del Contratto di Fiume. Un lavoro per molti aspetti creativo, che per essere efficace dovrebbe valorizzare in modo inclusivo le nuove opportunità che si presentano ad una comunità che torna ad interessarsi dei propri fiumi.

A questo proposito è bene, inoltre, conoscere le regole della partecipazione. Usualmente, la realizzazione di percorsi partecipati si basa su due fasi di lavoro consequenziali: la prima **divergente** e la seconda **convergente** (Fig. 6).



Approfondimenti

Per secoli i fiumi sono stati una risorsa importante per le comunità. Le loro acque sono state usate per scopi alimentari, per lavare il bucato, per abbeverare il bestiame, irrigare i campi coltivati, per trasportare merci e materiali, smaltire rifiuti, produrre energia. Intorno ad un fiume si creavano insediamenti umani, il fiume era fonte di vita e prosperità.

Nell'ultimo secolo tale importanza è andata riducendosi. Il fiume ha continuato ad essere fonte di acqua per l'irrigazione, canale di smaltimento di reflui ed acque meteoriche. Più raramente un luogo in cui passare il tempo libero, fare sport, incontrare amici. L'interesse delle comunità si è molto spesso concentrato sul tema della sicurezza idraulica dimenticando molti altri aspetti.

ISPRA 2013

Fig. 6.
Le dinamiche di fondo della partecipazione (S. Kaner, 1998).

La **fase divergente** è dedicata all'ascolto e all'esplorazione della situazione, degli interessi in gioco, delle possibili strategie per soddisfarli. Serve ad aiutare le persone ad allargare lo sguardo per comprendere al meglio la situazione prima di decidere insieme cosa fare. Una fase dinamica, qualche volta caotica e faticosa, ma di fondamentale importanza, poiché, mettendo in discussione lo *status quo*, crea le basi per l'implementazione di soluzioni innovative.

La **fase convergente** è quella in cui, a partire dalle diverse opzioni sviluppate nella fase divergente, si mettono a punto soluzioni condivise. È una fase estremamente delicata, in cui non solo è importante quel che si decide, ma come si decide. Dalla qualità del processo decisionale dipende infatti il grado, almeno potenziale, di coinvolgimento degli attori nell'implementazione delle scelte fatte – e, in altri termini, il loro impegnarsi nella realizzazione delle cose decise mettendosi essi stessi in gioco. Perché questo possa avvenire, occorre porre grande attenzione a come ci si propone e a come si opera. Se la costruzione di un ambiente partecipativo è la condizione fondamentale per fare della buona partecipazione, ciò non è di per sé garanzia per ottenere un coinvolgimento degli attori locali.

Normalmente, partecipa solo chi ha realmente interesse a farlo, ed è usuale che nelle fasi iniziali di un percorso non siano tanti quelli disposti ad essere coinvolti. Difficilmente si arriva ad una partecipazione attiva di più di un 20% degli attori rilevanti preliminarmente individuati (vedi capitolo 2), mentre il restante 80% resta a guardare. In ogni caso è bene considerare che quel che conta, è soprattutto la qualità della partecipazione, non il numero dei partecipanti.

È importante che gli attori che prendono parte ad un processo partecipativo, siano realmente rappresentativi del sistema socio-economico locale, con riferimento alle tematiche trattate e che abbiano la capacità e la volontà di

agire per il miglioramento del territorio. Se queste condizioni si realizzano, gradualmente anche altri cominceranno ad unirsi e a partecipare. Per questo è essenziale lavorare in modo visibile ed inclusivo, permettendo a chi dovesse decidere di aggiungersi in una seconda fase di averne la possibilità.

Una partecipazione efficace ha a disposizione una molteplicità di approcci e strumenti da collegare ai diversi livelli di coinvolgimento degli attori (Fig. 7) e alle fasi di lavoro: ci sono momenti in cui bisogna soprattutto condividere informazioni, altri in cui si deve decidere insieme, altri ancora in cui è importante soprattutto interrogarsi sui futuri desiderabili o capire la lettura che gli altri attori coinvolti danno della situazione indagata. Alcuni esempi di tecniche di partecipazione che possono essere utilizzate nei processi identitari e di coinvolgimento dei portatori d'interesse nei territori oggetto di CdF, sono stati inseriti in appendice.

Approfondimenti

La partecipazione non si improvvisa, ne è qualcosa di estemporaneo. Va costruita gradualmente, coltivando un ambiente partecipativo in cui sia possibile lavorare e confrontarsi liberamente, dentro un quadro generale di regole comuni.

Per farlo occorre garantire:

- **una partecipazione libera e volontaria** - non imporre delle regole alla partecipazione, ma lasciare che le persone possano decidere autonomamente come, quando e quanto partecipare; offrire canali e modalità di partecipazione diverse, essendo consapevoli che non tutti hanno la stessa disponibilità e possibilità di contribuire;
- **una cura sincera degli interessi delle persone** - occorre sempre partire dai bisogni degli attori che si vogliono coinvolgere, costruendo dei percorsi di lavoro che possano consentire di esplorare questi interessi e capire come contemperarli con quelli più generali di tutela e valorizzazione del fiume, dell'ambiente e del territorio;
- **la valorizzazione di reti e network esistenti** - le reti ed i *network* esistenti sono delle importanti infrastrutture sociali e possono aiutare a costruire nuove comunità; occorre puntare su di essi, e valorizzare la loro capacità di comporre interessi e connettere tra loro le risorse di un territorio.

Attiva/elevato livello di partecipazione

- Fase iniziale delle attività
- Processo Decisionale
- Consultazione
- Condivisione delle informazioni



Passiva/basso livello di partecipazione

Fig. 7.
I diversi livelli della
partecipazione (European
Commission, 2004).

3.2 I CONFLITTI PER L'ACQUA

3.2.1 I conflitti nell'ambito delle politiche pubbliche

La presenza di un conflitto è, in molti casi, connessa all'introduzione di una innovazione o comunque dalla percezione del rischio che l'introduzione di "qualcosa di nuovo", possa mettere in pericolo uno *status quo* consolidato nel tempo.

Il conflitto si genera poiché, nella maggioranza dei casi, rispetto ad una ipotesi di cambiamento, le differenti parti sociali hanno aspettative diverse ed esprimono differenti visioni, di conseguenza il conflitto può nascere, potremmo dire, in "modo naturale". Un esempio classico è **il conflitto sull'uso del suolo o sull'uso dell'acqua**. In entrambi i casi, ci troviamo di fronte a due risorse limitate. Il privilegiare un uso, ad esempio, l'edificabilità nel caso del suolo (es. la nascita di un nuovo quartiere o la realizzazione di un'infrastruttura) o la produzione di energia elettrica nel caso dell'acqua (es. una nuova centrale idroelettrica), crea un conflitto naturale con coloro che auspicano, su quello stesso suolo, la creazione di un parco naturale o, nel caso dell'acqua, lo sviluppo dell'agricoltura o la preoccupazione che il deflusso idrico sia ridotto al minimo.

Di fronte a queste opposte posizioni nasce il tipo più elementare di conflitto, ovvero il conflitto di interessi, che si verifica quando, «un soggetto non può perseguire i propri scopi senza danneggiare o impedire il perseguimento degli scopi da parte di un altro soggetto»¹¹.

Il conflitto nasce "solo" in una società dinamica, una società al cui interno è presente una proposta di innovazione/cambiamento. Le motivazioni alla base del conflitto vanno spesso oltre la ragionevolezza attestandosi su posizione precostituite. Quante volte, ad esempio, si assiste da una parte al rifiuto (con parallela nascita di conflitto) di politiche innovative il cui impatto sull'ambiente è, almeno sulla carta, minimo o addirittura in grado di comportare, per certi indici (per esempio, le emissioni globali di inquinanti nell'area), un miglioramento netto delle condizioni esistenti. Mentre sul versante opposto, l'opinione pubblica, pur rifiutando certe tecnologie, invoca a gran voce altrettanti interventi che di per sé o in certi contesti non sarebbero ugualmente in grado di risolvere il problema ambientale, ma che in quel momento hanno per loro un effetto più rassicurante.

¹¹ Voce: "Conflitto" della Treccani Enciclopedia online.

La questione su **come affrontare un conflitto**, sta innanzi tutto nel cercare di conciliare questi diversi approcci nel rispetto dei principi di pluralismo e democrazia. È ovvio che il ruolo, l'importanza e lo stesso portato concettuale della nozione di innovazione e di tecnologia cambiano a seconda delle diverse impostazioni culturali. La conseguenza di ciò è, ancora una volta, una polarizzazione complessa: da una parte si propongono risposte (spesso esclusivamente) tecnologiche, coerentemente con una visione che vede nella tecnologia, intesa in senso tradizionale, l'unica soluzione proponibile; dall'altra si propone un diverso approccio all'interazione uomo natura, che capovolge il paradigma che ha guidato la civiltà umana fino alla vertiginosa corsa avvenuta dalla rivoluzione industriale ad oggi, l'uomo non più dominatore-sfruttatore ma integrato e armonizzato nella natura, attento e oculato gestore e valorizzatore delle risorse naturali. Quel che è certo è che, ad oggi, non è facile vedere una composizione indolore dei due paradigmi. Per ambedue le "scuole" vi sono aspetti che sono difficilmente negoziabili.

Approfondimenti

Nel suo carattere generale, per conflitto l'Enciclopedia Treccani indica una «Relazione antagonistica fra soggetti individuali e/o collettivi, in competizione per il possesso, l'uso o il godimento dei beni disponibili per la soddisfazione dei bisogni». Presupponendo, quindi che l'ambiente sia "un bisogno" dell'uomo, il conflitto avviene nel momento in cui, di fronte a una situazione che cambia, "qualcuno" ritiene che non sia più possibile soddisfare quel bisogno. La stessa enciclopedia, alla voce "conflitto ambientale" ci dice che il conflitto nasce quando «... le parti percepiscono le intenzioni o le azioni della parte avversa come limiti, impedimenti o minacce al conseguimento dei propri obiettivi e adottano comportamenti che si ostacolano a vicenda».

Voci "Conflitto" e "Conflitto ambientale" Treccani, Enciclopedia online.

3.2.2 I conflitti per la gestione delle risorse idriche nelle acque interne

Non sempre è semplice individuare specificità e intensità degli impatti in un contesto come quello delle acque interne, massicciamente antropizzato a causa di alterazioni profonde negli usi del suolo e a cambiamenti sostanziali nella quantità e nella qualità dei prelievi.

La risorsa idrica disponibile è fondamentale per tutti i bisogni dell'uomo, ma la sua quantità e qualità è basilare per la conservazione dei beni e dei servizi messi a disposizione dagli ecosistemi.

Le aree fortemente antropizzate costituiscono un nodo critico per l'elevata domanda di acqua per usi civili, industriali, agricoli e ricreativi. Infine, un eccessivo prelievo di acque di falda in zone costiere può determinare un'intrusione di acqua di origine marina nella falda stessa, salinizzandola e rendendola non più idonea agli usi legittimi cui può essere destinata.

La presenza di allevamenti zootecnici intensivi genera forti pressioni dovute ai liquami prodotti e al dilavamento delle deiezioni. L'uso massiccio in agricoltura di fertilizzanti e di prodotti fitosanitari, può causare impatti sulle acque superficiali e sotterranee, sulla vita acquatica e sull'uso potabile. Un prelievo eccessivo di acqua da parte di alcuni settori può alterare in misura grave la qualità e quantità della risorsa idrica.

I casi citati, sono raggruppabili in una categoria che potremmo definire potenzialmente foriera di **"conflitti sugli usi alternativi delle acque"**. Le persone e i gruppi di interesse coinvolti hanno spesso interessi diversi, se non contrastanti (rivali), che sembrano essere soddisfatti solo a discapito gli uni dagli altri. In una visione democratica della società, di questi interessi bisogna tener conto e valutarli con la maggiore obiettività possibile e al di là di pregiudizi morali. Una delle regole peculiari è ricordare che da un conflitto risolto non devono uscire né vinti né vincitori, ma persone soddisfatte di aver trovato un punto di incontro. La scheda che segue può essere di **supporto per affrontare un conflitto ed analizzarne le caratteristiche**, dalla fase dell'individuazione delle parti in causa, fino alla formulazione delle opzioni accettabili dalle parti.

SCHEDA DI VALUTAZIONE PER FASI DELLE CARATTERISTICHE DI UN CONFLITTO

1^a fase	Quali sono le parti coinvolte nel conflitto?
2^a fase	Quali sono le principali questioni in gioco?
3^a fase	Quali sono gli interessi di queste parti in gioco nel conflitto?
4^a fase	Quali sono le questioni più importanti per ognuna delle parti?
5^a fase	Quali possono essere le potenziali soluzioni per ogni questione?
6^a fase	Quali sono le preferenze delle parti per ogni questione?
7^a fase	Consenso: un “pacchetto” di opzioni accettabile per tutte le parti

Valutare la presenza e le caratteristiche di un conflitto è una condizione essenziale da associare ad una **analisi dei problemi oggettivi**, di cui non si può non tenere conto e che potrebbero avere un impatto rilevante anche sulla determinazione degli interessi d'uso. In questo contesto, i **Contratti di Fiume appaiono uno strumento molto appropriato** in grado di evidenziare, in maniera oggettiva, le problematiche di un bacino e, al contempo, di avviare, attraverso la negoziazione, il superamento di eventuali conflitti (latenti e/o esistenti).

3.2.2 Affrontare i conflitti con la negoziazione

La negoziazione parte dal presupposto che i conflitti in materia ambientale costituiranno un dato sempre più ricorrente nel futuro delle nostre società. L'istanza ambientale si radica infatti in maniera profonda e irreversibile nei mutamenti delle attitudini e dei valori e, di conseguenza, nella dinamica del concetto stesso di qualità della vita. La **diversità di aspettative**, di attitudini verso le conseguenze sull'ambiente di una determinata scelta costituisce un effetto dello sviluppo democratico che non può essere ignorato restringendo forzatamente l'area conflittuale o trascurando e ignorando le diversità di opinione. Vanno piuttosto cercate **forme negoziali di governo dei conflitti** che tengano in debito conto questi elementi. La negoziazione è spesso uno strumento, in molti casi il solo possibile, per affrontare i conflitti in modo costruttivo. Questo non vuol dire che la negoziazione di per sé elimini il conflitto, anche perché una partenza sbagliata del processo negoziale può peggiorare la situazione, ma attraverso una negoziazione condotta in maniera appropriata il conflitto può certamente cercare di trovare una sua risoluzione.

Al fine di sviluppare un approccio razionale alla negoziazione è consigliato agire con prudenza e procedere secondo i seguenti passi:

- a. **identificare le parti** che partecipano alla negoziazione e individuarne le reciproche relazioni;
- b. **definire una priorità delle scelte** e delimitare il più esattamente possibile la materia oggetto di trattativa;
- c. stimare e **valutare le conseguenze** delle differenti possibili scelte.

Quando un conflitto viene gestito in maniera appropriata può contribuire a migliorare la fiducia tra gli interlocutori e a creare nuove forme di relazione più collaborative.



Foto di Simona Mazzuca

L'INFORMAZIONE
E LA COMUNICAZIONE
NEI PROCESSI
PARTECIPATI

4.1 ORGANIZZARE LA COMUNICAZIONE

Le attività di **informazione e comunicazione** sono fondamentali per i CdF e trasversali a tutto il processo di coinvolgimento dei portatori di interesse.

Ai fini di un efficace **processo di governance** partecipato è utile selezionare le informazioni da comunicare, identificare i soggetti cui indirizzarle e individuare le modalità più indicate e proficue per la loro trasmissione e per una corretta comunicazione.

La partecipazione, prima di diventare attiva, **ha bisogno di essere informata**.

Coerentemente con quanto disposto dalle direttive 4/2003/CE sull'accesso all'informazione e 35/2003/CE sulla partecipazione del pubblico ai processi decisionali su piani e programmi ambientali, occorre, infatti, assicurare un facile accesso alle informazioni che garantisca trasparenza, conoscenza e condivisione dei dati attraverso una pluralità di strumenti divulgativi ed utilizzando al meglio il *web*. La ricchezza degli strumenti utilizzabili oggi, anche grazie allo sviluppo tecnologico, consente di comunicare in maniera sempre più ampia e diffusa tutto ciò che ruota intorno ad un CdF.

La comunicazione è duttile, interattiva e sempre meno legata ad esigenze informative fini a sé stesse, di carattere meramente cronachistico o giornalistico. La varietà di strumenti a disposizione per la diffusione delle informazioni di un CdF è molto ampia, selezionabile in base alle tipologie e *target* di pubblico. La scelta va, quindi, calibrata con attenzione.

Differenti strumenti (*social media, newsletter, mailing-list, messaggistica istantanea, siti web, smart tv, ecc.*) possono essere utilizzati a seconda di diversi pubblici e obiettivi, senza dimenticare, però, il valore dello spazio fisico e dei luoghi di aggregazione (piazze, assemblee, ecc.). **I cosiddetti social media** sono utili, ad esempio, per favorire la creazione di comunità e senso di appartenenza, ma allo stesso tempo **eventi, incontri di piazza, assemblee** favoriscono l'aggregazione e possono permettere di vivere i fiumi come luoghi identitari, rafforzando la condivisione di valori territoriali e consolidando la partecipazione.

Indipendentemente, però, dalla tipologia di strumenti utilizzati, è importante che essi «...siano aperti, aggiornabili, che veicolino un lessico comune e comprensibile e che mettano a sistema contributi e competenze locali, favorendo il coinvolgimento formale e informale dei portatori di interesse e facendo sentire il cittadino parte attiva» (elementi emersi dall'incontro tecnico "La partecipazione pubblica nella gestione dei corpi idrici. Il coinvolgimento dei portatori di interesse nei Contratti di Fiume")¹².

Per orientarsi in questo contesto, al fine di organizzare e gestire le attività di informazione e comunicazione in un Contratto di Fiume, uno dei primi passi che si dovrebbe compiere è la costruzione di un **piano di comunicazione**, con azioni differenziate a seconda delle fasi e dei destinatari, in modo da definire chiaramente (cfr. Fig. 8):

- A chi si vuole comunicare.
- Cosa si vuole comunicare.
- Dove si vuole comunicare.
- In che modo si vuole comunicare.
- Quando si vuole comunicare.

¹² Incontro Tecnico organizzato dall'Osservatorio Nazionale dei Contratti di Fiume a Roma il 9 aprile 2019, all'interno del progetto CREAMO PA.



Fig. 8.
I principali passi per lo sviluppo di un piano di comunicazione.

Quello della **comunicazione nei CdF** si configura, quindi, come un terreno estremamente variegato e **in continua evoluzione**, con una **vasta gamma di strumenti a disposizione**, in cui è utile definire obiettivi e disegnare strategie da perseguire, al fine di garantire una sempre maggior diffusione dell'informazione in grado di generare consapevolezza.

Tutto ciò, come vedremo anche nei paragrafi successivi, offre continui spunti di riflessione sulla tipologia di informazioni da trasmettere, sulla declinazione dei messaggi e sulla modalità di diffusione e divulgazione con lo scopo di catturare l'attenzione dei diversi pubblici che si affacciano sul variegato contesto di un Contratto di Fiume.

Punti di vista

Gli strumenti di comunicazione in un CdF

Lo scambio e la comunicazione delle informazioni in un CdF è opportuno che si sviluppino attraverso **modalità flessibili e adeguate**, come costruire dati e carte il più possibile "parlanti", ossia che non comunichino soltanto dati tecnici per esperti, ma informazioni comprensibili, accessibili, efficaci ed esaustive, anche integrando diverse fonti di provenienza e modulando mezzi e linguaggi in funzione dei destinatari, in ogni specifica fase e situazione. Particolarmente utile ed arricchente può risultare lo **scambio di pratiche e esperienze dirette**, in quanto i CdF sono tra loro diversi e per questo non codificabili in "manuali". Ai fini dello scambio di conoscenze tutti **gli strumenti a disposizione oggi possono risultare validi** purché efficaci, chiari e di utilizzo capillare. Gli strumenti da utilizzare possono essere selezionati in base alle tipologie e target di pubblico a cui ci si rivolge: si va cioè dall'albo pretorio e da strumenti tradizionali imprescindibili (di comunicazione diretta) ai new media che fanno uso dei canali web e digitali. Infine, ai fini del coinvolgimento di un pubblico più vasto e per rivolgersi alla pluralità degli attori coinvolti nel processo, è sempre utile dotarsi di un **piano di comunicazione** in grado di coniugare competenza scientifica e competenza narrativa, con azioni differenziate a seconda delle fasi e dei destinatari.

Incontro tecnico dell'Osservatorio Nazionale dei CdF "La partecipazione pubblica nella gestione dei corpi idrici. Il coinvolgimento dei portatori di interesse nei Contratti di Fiume" del 9 aprile 2019

4.2 TRASMETTERE LE CONOSCENZE

La conoscenza come processo evolutivo è fondamentale alla definizione dell'individuo, della sua specie e, inevitabilmente, del suo ambiente. Noi abbiamo bisogno di **immagazzinare informazioni per adattarci all'ambiente** e tramite queste informazioni, a nostra volta, modificare l'ambiente per adattarlo alle nostre esigenze.

Per il famoso zoologo ed etologo austriaco Konrad Lorenz¹³ la sopravvivenza stessa dipende dalla capacità di assimilare e sperimentare le informazioni giuste.

Senza voler trattare qui le caratteristiche di una epistemologia evoluzionistica, per altro non l'unica possibile, è necessario segnalare come la conoscenza, intesa come insieme di saperi, non è estranea al contesto ma ne è parte integrante. Come noi, del resto, perché, come ci ricorda Bateson, «*noi non siamo esterni all'ecologia per la quale formuliamo piani, siamo sempre e inevitabilmente una parte di essa*» (G. Bateson, 2000).

Ci è dunque impossibile non trasmettere e assimilare conoscenze in ogni atto e in ogni momento della nostra vita, ma ciò che conta alla fine della sopravvivenza del nostro habitat è lo **scambio delle conoscenze** utili alla sua conservazione, in altre parole delle conoscenze “giuste”. Ma come si trasmettono le conoscenze giuste? E quali sono?

La cosiddetta “gestione della conoscenza”, in inglese “*knowledge management*”, è una disciplina che è nata negli anni novanta del secolo scorso in ambito d'impresa, tuttavia essa può darci utili suggerimenti anche per altre sfere. Nel caso dei Contratti di Fiume sappiamo che, per esempio, le comunità locali sono detentrici di saperi diffusi, che possono alimentare la categoria delle “conoscenze giuste”, da divulgare e impiegare nella ricerca di soluzioni a problematiche comuni. Il processo di informazione di un CdF mira, quindi, specificatamente ad avvicinare tutti i soggetti interessati alla gestione dei corpi idrici, rendendo evidenti valenze e criticità risultanti dai quadri conoscitivi esistenti e al contempo favorendone il coinvolgimento attivo in modo che ognuno di essi possa esprimere le proprie conoscenze, percezioni, istanze e proposte.

Per raggiungere questi risultati, **il processo di informazione deve essere dialogico** tra tutti i partecipanti al CdF, concorrendo a migliorare gli esiti della consultazione e della partecipazione attiva dei portatori di interesse. A tal proposito, è utile che ogni CdF si doti di strumenti per rendere disponibili e divulgare informazioni, pianificandone l'utilizzo fin dalle fasi iniziali.

In una visione arcaica della gestione delle conoscenze avremmo potuto accettare come efficaci biblioteche e strumenti monodirezionali di comunicazione ma, dopo il repentino sviluppo delle tecnologie informatiche, gli strumenti di comunicazione hanno aperto certamente innumerevoli, se non infinite, alternative e percorsi assolutamente nuovi, con una sintassi ancora tutta da codificare. Non esiste dunque uno strumento unico o definitivo. Non sono solo i *social media*, che a loro volta sono mobili e periodicamente rinnovati (*Facebook* anziché *Instagram*, *Twitter* o *Telegram* o *Youtube*, ecc.), stratificati per *target* d'età, classe e cultura. Non sono solo gli strumenti fisici e aggregativi come *forum*, *workshop* o assemblee. Né solo banche dati enciclopediche consultabili *online* o in formato cartaceo.

Termini o locuzioni come “fiera della condivisione della conoscenza”¹⁴, “*knowledge mapping*”¹⁵ o “comunità di pratica” sono da tempo entrati a far parte dello studio e del dibattito intorno alla gestione delle conoscenze, offrendo approcci e strumenti innovativi, mobili e liquidi allo stesso tempo, tali da essere replicati e adattati a *target* diversi. Secondo Etienne Wenger una comunità di pratica, in sintesi, non è che «*un gruppo di persone che condividono una preoccupazione o la passione*

13 Konrad Lorenz è considerato il fondatore della moderna etologia scientifica, da lui stesso definita come «ricerca comparata sul comportamento».

14 Evento interattivo e dinamico progettato per mostrare e condividere informazioni e conoscenze su diversi temi, stimolando i partecipanti ad interagire in modo organico su temi di interesse condiviso. Può essere interno ad una organizzazione o aperto al pubblico e *partner* esterni.

15 Mappatura delle conoscenze. Strumento di gestione della conoscenza utilizzato prevalentemente per rappresentare la conoscenza di una società/organizzazione.

per qualcosa che fanno e imparano a farlo meglio mano a mano che interagiscono con regolarità». Le comunità di pratica, per esempio, agiscono già nel CdF in tutte le diverse forme assembleari e partecipano alla definizione e condivisione non solo della conoscenza ma anche di valori (identitari), territoriali, sociali e economici comuni.

Il salto di qualità è rappresentato dal **passaggio da una strategia della conoscenza emergente**, ovvero spontanea e non organizzata, **ad una strategia cosciente e ordinata**, sebbene adattabile di territorio in territorio. Non solo, l'organizzazione di una gestione della conoscenza ad un livello più generale, ad esempio regionale, consente un più efficace scambio di conoscenze giuste, evitando, in un'ottica evolutiva, inutili e dannosi vicoli ciechi.

4.3 COMUNICARE IL CAMBIAMENTO

Cambiamento significa “atto ed effetto del diventare diverso”. In sociologia il cambiamento è ciò che determina una trasformazione nella struttura sociale e culturale di un gruppo.

In questo contesto possiamo dire che i **CdF hanno la potenzialità di generare un cambiamento** nei territori interessati, ponendo la questione di come comunicarlo affinché possa essere facilmente replicato.

Quando parliamo di **comunicare il cambiamento** ci riferiamo fondamentalmente a due esigenze primarie: la prima è definire le caratteristiche del cambiamento in corso o avvenuto; la seconda, conseguente, è proporre il modello per una sua replicabilità.

Non è un'esigenza informativa fine a sé stessa, di carattere cronachistico. Anche l'aspetto cronachistico, o giornalistico, è comunque riconducibile all'esigenza di promuoverne la replicabilità attraverso l'accettabilità sociale e la sua desiderabilità.

Si tratta quindi di una comunicazione di carattere politico, finalizzata alla *governance*.

Gli strumenti per comunicare appartengono a un ampio repertorio. Tecnologie e linguaggi digitali, infatti, incarnano una straordinaria occasione per la rappresentazione del cambiamento e delle sue qualità. I messaggi potranno, in questo senso, essere orientati verso la risoluzione di problemi concreti e invitare non solo alla riflessione e alla discussione ma anche all'azione pratica.

Nonostante la riottosità e la diffidenza di alcuni nell'uso dei *social media*, che ripropone in chiave attuale la dialettica fra apocalittici e integrati, l'insieme dei *social* rappresenta invece una delle risposte più efficaci (per l'uso dei *social* nei CdF confronta Fig. 9): I numerosi strumenti incarnano, infatti, **ruoli diversi e momenti diversi della comunicazione** *Twitter* racconta il “cosa sto facendo”; *Facebook* “quanto mi piace quello che sto facendo”; *Instagram* “questa è una foto di quello che sto facendo”; *Youtube* “guarda come lo sto facendo”; *Linkedin* “le mie competenze per farlo”; *Pinterest* “questo è come lo sto facendo”; *Foursquare* “lo sto facendo proprio qui”; e così via.

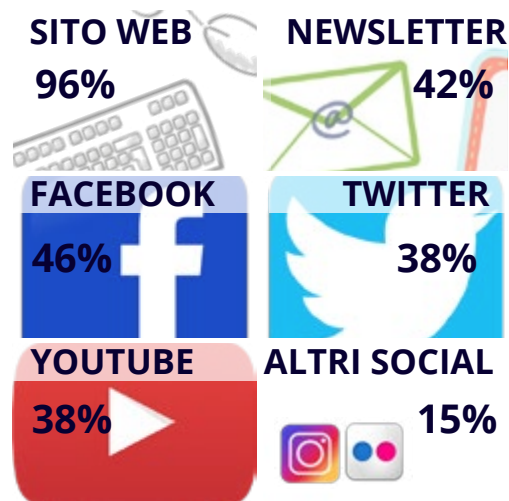


Fig. 9.
L'uso del web e dei social media nei CdF sottoscritti (ONCdF, gennaio 2020).

E all'interno degli stessi *social* è possibile scindere ancora di più la comunicazione organizzando e promuovendo gruppi, pagine pubbliche, *blog*, giochi, sondaggi... consentendo, perciò, di segmentare dettagliatamente la comunicazione del cambiamento e di mettere in relazione *target* e portatori di interesse specifici in maniere via via più articolate.

L'altro aspetto da tenere in considerazione è come questi strumenti stiano abbandonando sempre di più i tradizionali PC e stiano migrando in maniera quasi esclusiva su apparecchi portatili, *smartphone* in particolare. Si tratta di tecnologie della comunicazione all'interno delle quali si possono **convogliare centinaia di utenti, linguaggi e strumenti diversi**. Applicazioni dedicate alla ***citizen science***, come giochi e passatempi a scopo divulgativo, biblioteche interattive di libri, riviste, quotidiani e video (dai film ai tradizionali telegiornali fino ai video autoprodotti). Tempi e modalità del consumo ne risultano profondamente trasformati, tendendo ad eliminare ogni intermediazione e rendendo chi trasmette il messaggio e chi lo riceve perfettamente intercambiabile, con tutte le criticità ben note del caso, come il fatto che l'assenza di un mediatore professionale impedisce una certificazione dell'informazione.

Un altro aspetto messo in rilievo a proposito dello sviluppo di tali tecnologie e dei loro applicativi è la facilità d'uso che tende a simulare i meccanismi del gioco o del *videogame* in particolare. Quante delle nostre applicazioni su *smartphone* sembrano giochi? Anche questo è uno strumento usato per rendere più familiari e desiderabili prodotti e applicazioni altrimenti serie e apparentemente meno appetibili. Ciò deve offrirci spunti di riflessione anche sulla declinazione che i messaggi possono avere e che sono di aiuto nel catturare l'attenzione di pubblici specifici in momenti diversi della loro giornata. Le tecnologie informatiche stimolano, quindi, una riorganizzazione della comunicazione digitale, che si sta applicando pian piano anche a forme di comunicazione più tradizionali.

Anche per questo, il tema del *digital divide* non è procrastinabile, poichè impedisce un accesso democratico alla rete delle conoscenze.

La possibilità per i cittadini comuni, come per gruppi organizzati e portatori d'interesse, di potersi relazionare in forma diretta e assembleare entra ormai in risonanza con le forme digitali della comunicazione del cambiamento. Lo scambio di buone pratiche, di elaborazione pratica e teorica e i momenti di sperimentazione possono essere sviluppati all'interno di comunità locali ma, parallelamente, anche con comunità molto distanti, accumulando saperi e riducendo i margini di errore in una rete di conoscenza che si organizza secondo nuove gerarchie, più simili ai processi ecologici, dove ognuno veda il proprio valore individuale valorizzato e non sia soggetto isolato e passivo di un cambiamento imposto.

La soluzione di continuità fra messaggio e *medium* vede così l'individuo stesso trasformarsi in *medium* sul territorio e attore della comunicazione su una scala se non globale certamente più ampia.

Il cambiamento in questo senso diventa prassi della comunicazione stessa e non solo oggetto.

Foto di Simona Mazzuca

5

APPENDICE
TECNICHE E METODI

TECNICHE ESEMPLIFICATIVE DI ANALISI DEI PORTATORI D'INTERESSE

L'analisi dei portatori d'interesse rappresenta un passaggio fondamentale nella “relazione pubblica” che si vuole attivare attraverso un Contratto di Fiume. I portatori d'interesse rappresentano una molteplicità complessa e variegata dei soggetti che appartengono ad una comunità (MIBAC, 2016), la cui individuazione e il cui coinvolgimento possono essere migliorati e resi più efficaci attraverso l'utilizzo di tecniche strutturate. Le tecniche riportate di seguito sono una parte di quelle potenzialmente utilizzabili, il loro uso è suggerito a partire dalla fase iniziale di identificazione e consultazione dei portatori d'interesse, ma può trovare ulteriori adattamenti e contestualizzazioni anche in altre fasi di un processo di Contratto di Fiume.

1 Questionari e interviste

Questionari e interviste rappresentano modalità di campionatura e di interazione che consentono di ottenere un primo livello di informazione dai soggetti coinvolti o che si vorrebbero coinvolgere in un CdF. Nel caso dei questionari si preferiscono solitamente modelli standardizzati di rilevazione che prevedono domande alle quali possono corrispondere scelte di risposta multiple e prefissate o aperte. Le interviste possono essere a loro volta strutturate attraverso la somministrazione di domande fisse, o condotte in modo più libero e destrutturato.

Le fasi generali di preparazione di queste attività prevedono una prima selezione dei temi oggetto dell'interrogazione, la formulazione dei quesiti da porre, l'individuazione della metodologia da utilizzare (Fig. 10).



Fig. 10.
Modalità di preparazione di un questionario o di una intervista

1.1 Questionari e sondaggi di opinione

Un questionario rientra tra le tecniche di rilevazione sociale quantitativa per mezzo delle quali ottenere informazioni e condurre sondaggi di opinione. Attraverso i questionari, si possono raccogliere dati riguardanti un gruppo di persone o più gruppi che appartengono ad un determinato contesto di analisi. I questionari possono rispondere ad una duplice finalità: migliorare le conoscenze su gruppi e singoli individui e trattare statisticamente le informazioni ricevute.

Nello specifico, usare dei questionari per condurre un sondaggio permette di conoscere l'opinione di un insieme aperto di soggetti o di un gruppo campione rispetto ad un dato argomento. La strutturazione e la distribuzione di un questionario prevede diverse fasi:

1. **la fase di attivazione**, vale a dire la preparazione, l'individuazione dei temi oggetto del questionario, del campione di rilevamento, della struttura del questionario e delle modalità di distribuzione;
2. **la fase di attuazione**, che consiste nella modalità di conduzione dell'indagine;
3. **la fase di analisi** dei dati, organizzazione dei risultati e della produzione di statistiche.

Le domande formulate dovrebbero essere brevi, chiare e non ambigue. I questionari molto articolati possono essere destinati per lo più a soggetti esperti, negli altri casi è da preferirsi un numero di domande contenuto. Le domande sono poste in successione logica. Se si procede con domande collegate a risposte multiple è importante che quest'ultime siano formulate in modo accessibile e possano consentire una facile lettura da parte dei destinatari.

Attraverso un questionario si possono mettere in collegamento diretto i soggetti che conducono la rilevazione (ad esempio evidenziando alcune tematiche rispetto ad altre) e i destinatari, potendone verificare la reazione.

La somministrazione di un questionario può avvenire secondo svariate modalità: tramite telefono, posta, *email*, *web* o direttamente (faccia a faccia).

Questionari e sondaggi d'opinione: vantaggi e criticità

Il questionari consentono di operare su un doppio canale: da una parte condurre una prima azione di comunicazione verso i portatori d'interesse sulla presenza del Contratto di Fiume e dall'altra ricevere informazioni sulla percezione che essi hanno riguardo a specifici aspetti che si intendono affrontare nel processo.

*Tra i **vantaggi** dell'utilizzo di questi strumenti, vi è la possibilità di fare un'azione ricognitiva sulla percezione delle questioni più rilevanti di un territorio fluviale, in particolare quando le conoscenze sono scarse e/o incomplete, coinvolgendo un numero elevato di soggetti.*

*Le **criticità** sono essenzialmente collegate alla stesura del questionario: domande poco chiare danno adito a risposte poco chiare; inoltre anche l'individuazione e selezione dei destinatari può influenzare l'esito del questionario, ad esempio raggiungere soggetti poco motivati aumenta la percentuale di non risposte o di contenuti generici.*

Si veda in proposito ISTAT Manuale di Tecniche d'indagine 1989

1.2 Interviste

All'avvio di un processo partecipativo le interviste strutturate possono essere utilizzate per coinvolgere, già in via preliminare, *opinion leader* del territorio e portatori d'interesse rilevanti (ad es. Autorità di Bacino Distrettuali, Regioni, ma anche soggetti coinvolti in conflitti locali, ad esempio sull'uso dell'acqua o dei suoli) al fine di registrarne interessi e posizioni. La modalità utilizzata è quella dell'ascolto singolo ed il metodo è appunto quello dell'intervista strutturata.

Tale metodo consente ad ogni soggetto consultato di esprimere le proprie opinioni senza condizionamenti. Attraverso l'intervista si può verificare la correttezza delle informazioni delle quali si è in possesso ed acquisirne di nuove, ma anche far presente all'interlocutore l'opportunità di poter essere coinvolto nel processo.

Interviste: vantaggi e criticità

L'intervista è molto utile per raccogliere informazioni in possesso di singoli individui o di specifici gruppi di persone ma anche per approfondire le conoscenze su un determinato argomento. A differenza dei questionari, le domande in un'intervista vengono poste direttamente al soggetto. Attraverso l'intervista è possibile indagare come una determinata questione o problematica è percepita e chi sono i soggetti rilevanti per la sua risoluzione. È un metodo versatile che può trovare utilizzo nelle diverse fasi di un processo e non solo in quella iniziale.

Tra i **vantaggi** delle interviste vi è la loro estrema flessibilità, in particolare se viene utilizzata la modalità faccia a faccia: quando si ha una persona di fronte, si possono fare più domande, anche collegate l'una all'altra. Questa dinamicità non è permessa, per esempio, dai questionari; con l'intervistato di fronte si possono cogliere meglio le sue reazioni e si può avere maggiore empatia. L'intervista è inoltre particolarmente funzionale (ad es. rispetto al focus group), nel caso di posizioni potenzialmente rivali in presenza di conflitti.

Tra le **criticità** va considerato che i dati che emergono dalle interviste sono spesso complessi da analizzare ed interpretare al fine di poter tradurre in maniera funzionale ciò che viene detto dall'intervistato; la personalità dell'intervistato può inoltre influenzare l'esito dell'intervista, è bene quindi che gli obiettivi che si intendono raggiungere siano posti in maniera estremamente chiara.

Si veda in proposito ASOC 2016

2 Metodo Delphi

Il metodo Delphi rappresenta una tecnica strutturata di interazione tra esperti che non condividono fisicamente lo stesso luogo. Può essere utilizzato, ad esempio, nelle fasi iniziali di un CdF quando è complesso riunire insieme ricercatori, studiosi e esperti, al fine di acquisire informazioni tecnico o scientifiche su specifiche questioni che richiedono elevate competenze.

Il metodo Delphi costituisce una tecnica di gestione dell'interazione indiretta: ciascun soggetto interagisce con il resto del gruppo attraverso la compilazione di una serie di questionari o rispondendo

Le interviste possono essere strutturate, semi-strutturate e libere.

Le interviste strutturate prevedono una modalità di quesiti quali-quantitativi simili a quelli che possono essere usati in un questionario; le semi-strutturate sono organizzate secondo una traccia generale che viene mantenuta per tutti i soggetti interpellati; le interviste libere partono da un argomento o da una problematica generale per poi adattarsi ai contenuti che escono spontaneamente dal confronto.

L'intervista prevede innanzi tutto l'individuazione del gruppo di interlocutori che si intendono ascoltare, la selezione degli argomenti da affrontare, l'obiettivo che ci si propone e la modalità di conduzione. In termini generali, in un CdF l'intervista può essere articolata in tre blocchi:

- un primo blocco di domande finalizzate a far emergere elementi caratterizzanti il contesto;
- un secondo dal quale possano emergere gli interessi e le posizioni di quel soggetto, rispetto a specifiche questioni;
- un terzo dove si possono invece registrare le aspettative.

L'intervista, come avviene anche per i questionari, può essere condotta tramite telefono, posta, *email*, *web* o direttamente (faccia a faccia).

Metodo Delphi: vantaggi e criticità

Interpellare uno specifico gruppo di esperti nella fase iniziale di un processo decisionale può consentire di avere una prima gerarchizzazione delle problematiche indagate ed un orientamento delle attività successive.

In linea di principio, la metodologia Delphi viene utilizzata quando:

- a) non c'è la disponibilità di risorse e di tempo per organizzare gli incontri face to face necessari per acquisire elementi utili a prendere una decisione;
- b) l'efficienza degli incontri può essere aumentata usando un diverso processo di comunicazione nel gruppo;
- c) il disaccordo tra alcuni soggetti potrebbe far ipotizzare che i soggetti si sentano più liberi se protetti dall'anonimato;
- d) l'eterogeneità dei partecipanti va salvaguardata evitando fenomeni di leadership e/o adeguamento passivo;
- e) è necessario far interagire molti soggetti tra di loro;
- f) il problema non si presta ad essere analizzato con altre tecniche più generiche.

Tra i **vantaggi** del metodo Delphi, rispetto ai modelli di interazione tradizionali (conferenze, brainstorming ed altre modalità di consultazione), vi è la possibilità di mettere insieme (attraverso la somministrazione di questionari) esperti di grande rilevanza rispetto a questioni di difficile soluzione, ottenendo contributi soggettivi in una formulazione collettiva. Tra le **criticità** si segnalano i tempi di attuazione, che possono essere lunghi, inoltre la disponibilità degli esperti non è scontata e in caso di opinioni divergenti non è previsto il confronto.

Si veda in proposito C. Bezzi, 2014

ad interviste semi-strutturate, nelle quali viene richiesto di esprimere le proprie opinioni rispetto al tema oggetto di studio e successivamente di confrontarsi con quanto espresso dagli altri esperti (Fig. 11). Il confronto fra gli esperti viene sempre regolamentato e segue un percorso ben definito il cui coordinamento e la cui gestione sono a carico dei responsabili del processo.

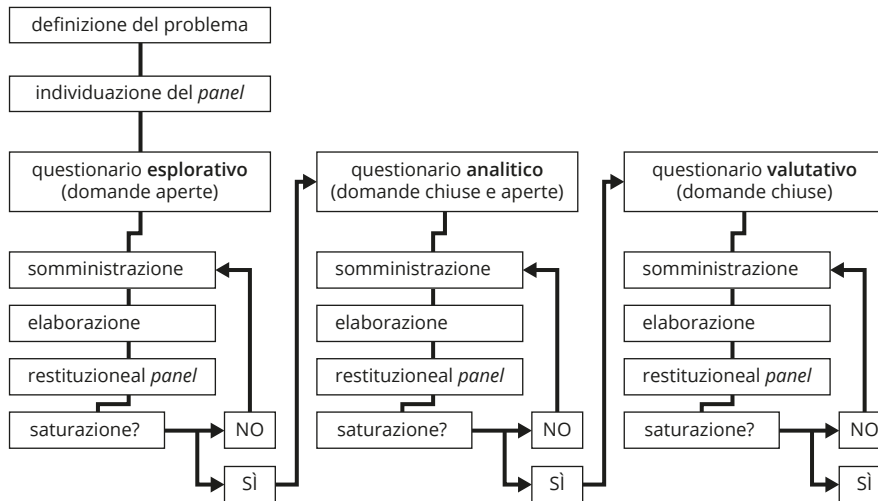


Fig. 11.
Schema operativo
del metodo Delphi
(tratto da S. Keeney
et al. 2001, elab. A.
Bianchetti 2017).

L'informazione generata dall'utilizzo del metodo Delphi, può essere, ad esempio, l'input per la formazione di una commissione o di un gruppo di lavoro, che ne utilizzi i risultati per chiarire le differenti posizioni esistenti su un determinato argomento (in particolare se oggetto di conflitto) e i principali pro e contro delle soluzioni possibili. Anche nel caso in cui gli esperti coinvolti fossero i membri stessi della commissione, la tecnica avrebbe il vantaggio di eliminare la strozzatura insita nella maggior parte delle dinamiche di gruppo, in quanto consentirebbe una chiara delineazione dei differenti punti di vista in un contesto non minaccioso (M. Palumbo, E. Garbarino, 2004).

3 Focus group

Negli ultimi anni si è assistito ad un interesse crescente per le tecniche di rilevazione dei dati che si avvalgono dell'interazione di gruppo come principale risorsa cognitiva (M. Colombo, 1997). In questo tipo di tecniche gli attori sociali non sono considerati semplici fonti di informazione, ma protagonisti della ricerca, in grado di elaborare in modo collettivo la visione del fenomeno da indagare (I. Acocella, 2005).

Il focus group è una tecnica che, attraverso l'interazione con soggetti detentori di specifiche informazioni, può migliorare un processo decisionale e comunque arricchirne i contenuti. Attraverso un focus group si avvia un'interazione tra soggetti esperti del contesto esaminato o del tema che si intende affrontare.

Gli esperti sono considerati tali in quanto individui particolarmente competenti in ordine al problema oggetto della ricerca, intervistando i quali ci si prefigge di ottenere informazioni significative quanto quelle desumibili da un campione più ampio di soggetti (C. Bezzi, M. Palumbo, 1995).

Rispetto a tecniche come la metodologia Delphi, il focus group prevede un'interazione personale ma meno strutturata (S. Corrao, 1999). Si tratta di una tecnica che bene si adatta alla fase iniziale di un processo di CdF *poiché simula/anticipa il gioco decisionale, consentendo di ridurre i margini di incertezza* (M. Palumbo, 2001).

Il focus group si sostanzia in un'intervista rivolta a un gruppo di persone per approfondire un tema o particolari aspetti di un determinato contesto. Si articola quindi, come un'"intervista di gruppo" guidata da un moderatore che, seguendo una traccia (griglia) più o meno strutturata, propone ai partecipanti degli "stimoli" per la discussione. Gli stimoli possono essere di tipo verbale (domande dirette, frasi, definizioni, associazioni logiche) oppure visivo (fotografie, disegni, vignette, presentazioni di *power point*, filmati). Dalla reazione a questi stimoli scaturisce di volta in volta la discussione. La principale caratteristica di un focus group, sta proprio nell'interazione che si crea tra i partecipanti. Lo scambio consente di produrre un confronto più articolato rispetto all'intervista singola, sia al livello della quantità di informazioni che possono emergere, sia in termini di qualità dei contenuti. I partecipanti ad un focus group sono di conseguenza scelti sulla base delle loro caratteristiche e competenze sociali, professionali, ecc., o comunque perché portatori di una specifica esperienza nel settore indagato o semplicemente perché hanno le caratteristiche "giuste", *ossia si presuppone che siano in grado di interagire in modo efficace o comunque non (unicamente) conflittuale tra di loro* (L. Stagi, 2000).

Il numero dei partecipanti ad un focus group può variare sia in termini di categoria di appartenenza che di dimensione numerica; solitamente è consigliato avere un numero contenuto di partecipanti (tra 8 e 12) e comunque non superiore ai 20. Preliminarmente all'incontro, può essere chiesto di compilare un breve questionario per investigare il livello d'interesse e le posizioni in modo da avere elementi per porre domande più calibrate. Ai fini del successo dell'iniziativa è necessario che i partecipanti siano ben informati sui temi che verranno affrontati. Il programma dei lavori, dopo una prima introduzione sui temi da trattare, prevede l'avvio della discussione nel gruppo se di numero inferiore a 8 partecipanti, o in sotto-gruppi se superiore. Per i focus group autogestiti, cioè senza un moderatore, si può avere un'organizzazione dei lavori più libera e adattiva alle esigenze; in quelli condotti con un moderatore si costruisce, invece, una struttura generale, fino ad arrivare a predisporre l'intervista in dettaglio con domande semi-strutturate, giungendo, così, ad un elevato grado di direttività (S. Corrao, 1999). L'ordine degli argomenti segue solitamente una procedura "ad imbuto": si inizia da argomenti più generali per arrivare a quelli più specifici; i temi più importanti, quelli cioè che rappresentano il nucleo della questione,

Focus Group: vantaggi e criticità

Rispetto a tecniche come i questionari e le interviste individuali, i focus group consentono di porre domande aperte che possono essere progressivamente approfondite nel corso dell'incontro grazie al dialogo che si instaura tra i membri del gruppo. Questa tecnica di analisi qualitativa può essere associata ad altri metodi di raccolta dati, da trattare in via statistica, come, ad esempio, i questionari o i sondaggi d'opinione. Ai fini dell'analisi dei portatori d'interesse, attraverso il nucleo iniziale di soggetti individuati, si possono far emergere sistemi relazionali e di conseguenza altri soggetti le cui competenze e il cui coinvolgimento potrebbe arricchire il processo di CdF.

*Tra i **vantaggi**, vi è la possibilità di condurre interviste multiple e ottenere, grazie all'interazione tra i partecipanti, risposte più articolate e complete. Un focus group non richiede un'organizzazione complessa e di conseguenza i costi sono relativamente contenuti. È inoltre possibile porre ai partecipanti domande del tipo: «Potresti descrivermi meglio cosa intendi?» oppure «Cosa intendi esattamente con questa affermazione?» che consentono di investigare più in profondità i punti di vista e di tener conto delle esigenze dei partecipanti e di conseguenza di calibrare meglio le azioni successive anche ampliando la platea dei soggetti da coinvolgere.*

*Tra le **criticità**, vi è un rischio di genericità dei contenuti e la possibilità da parte di soggetti particolarmente "forti" di influenzare gli altri. Va anche utilizzato con cautela in caso di presenza di conflitti conclamati tra i potenziali partecipanti. È bene inoltre tener presente che per questa tecnica, e ciò vale per molte altre simili, non è possibile generalizzare dei dati che hanno una validità indicativa solo rispetto al campione di soggetti coinvolti. Ciò nonostante, se affiancati a indagini quantitative, i focus group consentono di integrare percentuali e trend ad uno spessore qualitativo.*

Si veda in proposito C. Bezzi, 2014

dovrebbero essere affrontati verso il centro della discussione (M. Colombo, 1997).

Gli esiti dell'incontro vanno verbalizzati per potere dare il giusto rilievo agli interventi dei singoli partecipanti e per poter analizzare nel complesso i contenuti emersi, attualmente è sempre più diffuso anche il ricorso a riprese video.

4 Campionamento a “palla di neve”

Il metodo del campionamento a “palla di neve” (dall'inglese “*snowball sampling*”) è frequentemente utilizzato nella fase iniziale di un processo di CdF e spesso viene abbinato all'uso di questionari.

Questo metodo consiste nell'individuare i portatori d'interesse utilizzando le reti relazionali (sociali, culturali, politiche) di un gruppo di persone inizialmente contattato, chiedendo di indicare quali altri soggetti potrebbero essere interessati e replicando iterativamente questa modalità.

Può essere utilizzato direttamente attraverso l'invio di *email* a specifici gruppi di destinatari o essere abbinata a questionari che prevedono una prima raccolta di dati per l'Analisi Conoscitiva di un Contratto di Fiume. L'invio è di solito preceduto da una ricognizione dello specifico campo di interesse del partecipante (o di un gruppo obiettivo) e del settore o ambito d'appartenenza. L'applicazione di questa metodologia sta trovando una buona diffusione anche via *social media* (in particolare *Facebook*), poiché in questo caso i questionari e le informazioni rimangono aperte e leggibili da tutti gli utenti coinvolti (F. Baltar, 2012).

Una opportunità offerta dal campionamento, riguarda la possibilità di potersi dedicare all'individuazione di attori meno facilmente identificabili o appartenenti a specifici gruppi *target*, come ad esempio gli agricoltori di un territorio.

L'approccio si articola in due passaggi:

1. identificare i soggetti con i quali avviare l'attività (inizialmente, come punto di partenza può essere sufficiente anche un gruppo ristretto);
2. chiedere ai soggetti identificati di segnalare altre persone a loro affini o attive nel loro stesso settore o correlato, che possono essere interessate a prendere parte al processo di Contratto di Fiume e a queste chiedere di segnalarne a loro volta altre ancora. Questi due passaggi possono essere ripetuti più volte.

Da un punto di vista generale, ai partecipanti non viene chiesto di segnalare esclusivamente una lista di nomi, ma i soggetti potenzialmente interessati incoraggiandoli ad aderire al processo. Si può così acquisire una lista di persone da contattare direttamente al fine di verificarne l'interesse o da invitare ad incontri del Contratto di Fiume.

Punti di vista

L'opportunità dell'utilizzo della metodologia di campionamento a “palla di neve”, nella fase di individuazione e analisi dei portatori di interesse, viene trovata particolarmente utile dai CdF, specificando che «[...] l'effetto ‘palla di neve’ è in grado di sfruttare il potenziale catalizzatore di soggetti pivot, che, per rappresentatività, carisma, competenze e ruolo territoriale, sono in grado di attivare e favorire il coinvolgimento esponenziale di altri soggetti [...]».

Incontro tecnico dell'Osservatorio Nazionale dei CdF “La partecipazione pubblica nella gestione dei corpi idrici. Il coinvolgimento dei portatori di interesse nei Contratti di Fiume” del 9 aprile 2019

Vi sono diverse modalità di applicazione del campionamento a “palla di neve”:

lineare, che prevede di acquisire informazioni a partire da un gruppo definito, ai cui componenti viene chiesto di individuare un solo soggetto (rilevante) e di continuare così di soggetto in soggetto; il processo di campionamento continua finché non è ritenuto soddisfacente (Fig. 12);



Fig. 12.
Snow Ball modalità lineare (tratto da B. R. Devkota, Mathstopia.net).

esponenziale non discriminatoria, in questo caso i soggetti iniziali possono anche fornire segnalazioni multiple e ad ogni nuovo soggetto viene richiesto di fare altrettanto (Fig. 13);

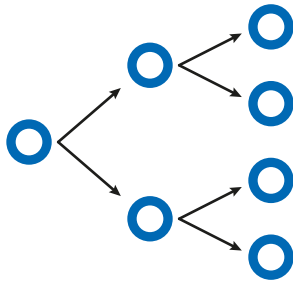


Fig. 13.
Snow Ball modalità esponenziale non discriminatoria (tratto da B. R. Devkota, Mathstopia.net).

esponenziale discriminatorio, che prevede vengano scelti i nuovi soggetti da coinvolgere in base a specifiche esigenze (ad esempio del Contratto di Fiume), a partire dalle segnalazioni multiple ricevute dai soggetti iniziali (Fig.14).

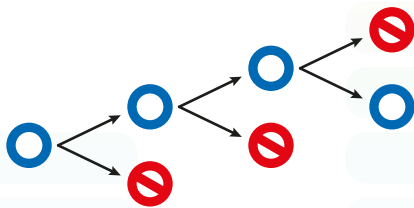


Fig. 14.
Snow Ball modalità esponenziale discriminatoria (tratto da B. R. Devkota, Mathstopia.net).

Campionamenti a palla di neve: vantaggi e criticità

Spesso ci sono soggetti difficili da individuare a partire dalle informazioni e mailing list in possesso degli enti o associazioni che avviano un processo partecipativo. La metodologia del campionamento a “palla di neve” è impiegata nell’analisi dei portatori d’interesse per integrare le informazioni ottenute dai testimoni privilegiati, o dopo l’utilizzo di altre tecniche come ad esempio l’analisi della stampa e dei media.

Tra i **vantaggi**, vi è la possibilità di operare anche in contesti complessi, nei quali non è semplice l’individuazione dei soggetti da coinvolgere nel processo. La metodologia consente di concentrarsi su specifici settori di popolazione e all’interno di gruppi d’interesse che non sarebbero, altrimenti facilmente raggiungibili. Inoltre, si tratta di una metodologia molto semplice da utilizzare che richiede tempi brevi.

Tra le **criticità** vi è la difficoltà di poter verificare preliminarmente, se le informazioni ottenute siano realmente utili al processo. L’utilizzo esclusivo di questa tecnica può inoltre comportare il rischio di ignorare portatori d’interesse marginali rispetto al gruppo dei portatori d’interesse principali o semplicemente di soffermarsi su quelli più evidenti o troppo specifici.

Si veda in proposito B. R. Devkota, Mathstopia.net

5 Consultazione e analisi della stampa locale

La stampa locale rappresenta uno degli strumenti di divulgazione più vicini alla sensibilità del cittadino comune: per essere “letta” è infatti ovvio che risponda agli interessi della comunità locale, sia in termini di argomenti che di linguaggio utilizzato. L’analisi della stampa locale ha l’obiettivo di trarre informazioni su come un determinato tema (ad es., rischio idraulico, qualità delle acque o in termini più generali lo stesso Contratto di Fiume) viene affrontato sui mezzi di comunicazione all’interno di un territorio.

L’analisi della stampa dà inoltre la possibilità di acquisire informazioni sullo sviluppo dell’immagine mediatica complessiva che viene associata ad un determinato tema, consentendo di conseguenza, di poter intervenire su un suo eventuale miglioramento.

Attraverso un esame ragionato dei contenuti e delle parole chiave utilizzate, si può verificare verso quali aspetti l’opinione pubblica venga orientata e chi siano i principali protagonisti associati al tema monitorato. Lo scopo di tale analisi è quello di descrivere e misurare la presenza sulla stampa locale e le modalità di presentazione al pubblico di determinati argomenti. Il rilevamento avviene attraverso una griglia (questionario) composta da un certo numero di indicatori (domande) di cui i primi sono considerati strutturali, ovvero numero del questionario, argomento principale e data.

Le domande evidenziano tre diverse caratteristiche fondamentali per ogni articolo esaminato:

- le *caratteristiche morfologiche* descrivono la collocazione dell’articolo all’interno del giornale e il richiamo esercitato sul lettore; rilevano, inoltre, la posizione professionale di chi scrive e il tipo di presentazione del testo anche tramite la descrizione dei titoli, sottotitoli, occhielli e iconografia;
- le *modalità di presentazione* descrivono i modi in cui il tema è presentato all’opinione pubblica non solo in termini giornalistici ma anche in termini di concezione della scienza, aspetti tecnologici, atteggiamenti trasmessi, valutazione di corsi di azione, modalità di comunicazione, relative allo stile, tono, qualità dell’esposizione, fonti di informazione utilizzate nell’articolo;
- le *modalità comunicative* descrivono lo stile espositivo dell’articolo, fondamentale si intende rilevare il grado di approfondimento, il tono espositivo, il modo di esposizione del fenomeno oggetto d’analisi e le fonti di informazione usate dalla stampa¹⁶.

Analisi della stampa: vantaggi e criticità

L’analisi della stampa è uno strumento importante per conoscere le posizioni prevalenti, in particolare riguardo ad eventuali conflitti esistenti e il livello di sensibilità maturato dalla comunità locale in merito a tematiche di interesse comune del CdF.

Attraverso l’esame della stampa si possono evidenziare l’articolazione degli interessi, il sistema delle relazioni fra gli attori, i bisogni espliciti ed impliciti. Inoltre, si possono approfondire eventuali conflitti latenti o in essere, evidenziandone le ragioni, le dinamiche e i possibili sviluppi. Ai fini specifici dell’analisi dei portatori d’interesse, consente di acquisire informazioni sugli attori principali coinvolti per le tematiche affrontate e di redigerne quindi una prima lista da esplorare.

*Tra i **vantaggi**, vi è il ruolo particolare che la stampa (ma più in generale i media locali) ha nell’ampliare la partecipazione consapevole dei cittadini alla vita democratica, fornendo un’informazione equilibrata e completa delle posizioni politiche e delle diverse espressioni culturali e sociali presenti in un determinato contesto sui temi di interesse del CdF. Fornisce inoltre una panoramica sulla varietà e qualità dei contenuti collegati e sui soggetti individuati come maggiormente rilevanti per la materia affrontata.*

*Tra le **criticità**, si segnala la difficoltà di reperire le rassegne stampa relative a intervalli temporali significativi (diversi anni) e la necessità di impegnare a lungo le risorse necessarie per le attività di analisi.*

Si veda in proposito G.Borrelli,1996

¹⁶ Questo approccio metodologico fa riferimento agli studi condotti dall’Università di Roma Facoltà di Sociologia, Prof. Leonardo Cannavò e dalla Dott.ssa Daniela Lupi ed è adattato alle esigenze di analisi della stampa quotidiana dal Dott. Gaetano Borrelli dell’ENEA.

Questo tipo di analisi contribuisce all'individuazione delle categorie di portatori d'interesse (ad es., associazioni ambientaliste, associazioni locali, esperti del mondo della ricerca, ecc.) giungendo ad una classificazione e valutazione della loro presenza negli articoli.

A quest'ultimo aspetto può essere associata una valutazione ponderata, basata sul numero di articoli che richiamano quel determinato portatore d'interesse:

- valore alto: n° di articoli pubblicati > 3;
- medio: n° di articoli pubblicati compreso tra 1 e 3;
- basso: 0 articoli pubblicati.

Le caratteristiche dei soggetti richiamati negli articoli, possono essere ulteriormente approfondite integrando l'analisi della stampa con altre tecniche (ad es., questionari, interviste e *focus group*).

Ai fini dell'analisi possono essere impiegate le rassegne stampa degli enti o il *web*; importante è la determinazione dell'arco di tempo al quale gli articoli fanno riferimento, che dovrà essere piuttosto significativo (di solito non inferiore a 6 mesi un anno). Preliminarmente all'analisi, vengono selezionate le parole chiave che si intendono approfondire e le testate giornalistiche (o *newsletter*, ecc.) di distribuzione locale, che si intendono esaminare.

6 Consultazione e analisi dei social media

Il *web* rappresenta un contesto di innegabile rilevanza per la ricerca di informazione sui portatori d'interesse di un territorio. In questi anni, il ruolo degli *Online Social Network* (OSN) nella costruzione dei quadri informativi sta progressivamente crescendo di importanza. Tale fenomeno riguarda sia gli OSN gestiti spontaneamente dagli utenti, ad esempio *YouReporter*, *Facebook* e *Twitter*, sia gli OSN gestiti da enti e organizzazioni dove, in ogni caso, sono gli stessi utenti a fornire le informazioni, come nel caso dei *GeoBlog*.

Un *GeoBlog* ricrea un luogo virtuale con al centro una carta geografica (spesso estrapolata da *Google*) con la quale si può interagire inserendo le proprie informazioni, i propri commenti e suggerimenti, al fine di creare delle mappe interattive. Attraverso il *GeoBlog*, si possono condividere approfondimenti su una particolare tematica, arricchendola con foto, proposte e idee per il futuro. La caratteristica principale degli OSN riguarda la velocità di diffusione dei messaggi prodotti (sincronia), rispondente alla necessità di immediatezza, tipica delle dinamiche comunicative contemporanee e nella possibilità di comunicare all'interno e tra gruppi (paradigma *one-to-many* e *many-to-many*). Ogni accadimento può essere documentato direttamente, commentato e recepito da chiunque, poiché, solo per il fatto di essere presente, appare «così urgente e imponente da spingere» ognuno di noi «a testimoniare personalmente...» (C. Bordoni, 2012).

Nel 2011 durante i tragici accadimenti legati all'alluvione di Genova, a colpire sono state anche le modalità attraverso le quali si è gestita la comunicazione e l'informazione attorno all'emergenza. Le comunità locali, prima annichilite dal terrore delle devastazioni alle quali avevano assistito, hanno reagito mobilitandosi attraverso catene di solidarietà e dando vita a una comunicazione diffusa, nonché a una circolazione delle informazioni di massa.

Approfondimenti

Un video pubblicato, attraverso il sito YouReporter, da una ragazza di Genova nel 2011 che riprende dalla finestra di casa l'invasione di acqua nelle strade della città, diviene rapidamente tanto famoso da essere rilanciato dai principali mezzi di informazione e studiato dalle facoltà di geologia come documentazione sulle dinamiche del dissesto.

Con YouReporter si inaugura una modalità partecipata di "citizen journalism" che da allora viene sempre più utilizzata nel raccontare le situazioni di crisi. Tra l'ottobre e novembre 2011, i video contenuti nella piattaforma web di YouReporter toccarono il record di cinque milioni di visualizzazioni.

Si veda in proposito M. Stentella, Forum PA 2011

«L'obiettivo è raccogliere informazioni (anche foto e video) dai cittadini via *web*, *e-mail* e *Twitter*, per poi elaborare i dati ai fini della prevenzione del rischio idrogeologico. [...] Grazie a questo nuovo modello di interazione diretta, il cittadino, attraverso i media, è chiamato a collaborare con la comunità scientifica e le istituzioni per finalità di studio e analisi, mettendo a disposizione i propri materiali di documentazione. Un po' come si fa per la raccolta dei dati macro-simici, ma che, in questo caso, si avvale di uno strumento *web* che permette di raccogliere informazioni "visive" e georeferenziate, anche dal canale socio-mediale digitale» (M. Stentella, 2011).

L'analisi dei *social media* richiede una fase di strutturazione che prevede la preparazione della lista delle parole chiave da monitorare, le lingue dell'analisi, gli applicativi da usare.

Consultazione e analisi dei social media: vantaggi e criticità

L'interazione fra i membri della comunità virtuale (*Knowledge Building Community*) è un elemento essenziale del processo sociale di costruzione di conoscenza e fa sì che i singoli partecipanti divengano costruttori attivi di conoscenza (*Knowledge Builders*), piuttosto che gli interpreti passivi del processo di apprendimento. La costruzione di conoscenza all'interno delle comunità virtuali ha un valore complessivo, tanto più elevato, quanto più derivante dall'interazione e dall'apporto di tutti i partecipanti. Attraverso l'analisi dei *social media*, le interazioni all'interno della comunità e i soggetti attivi, possono essere evidenziati e raggiunti. Tale approccio può essere condotto attraverso varie tecniche tra cui l'analisi delle reti applicata alle interazioni delle reti digitali. L'analisi di queste reti si può comunque avvalere anche di tecniche miste, che combinano cioè la *Social Network Analysis* o SNA, ad altre tecniche, in particolare l'analisi testuale degli scambi conversazionali.

Tra i **vantaggi** dell'analisi dei *social media* vi è quello di poter accedere alle richieste della società civile che i media tradizionali, spesso, trascurano. Tra le **criticità** vi è la difficoltà di controllo sulla produzione di *fake news*.

7 Analisi delle reti sociali

Una rete sociale, anche nota con la locuzione inglese *social network*, consiste in un qualsiasi gruppo di individui connessi tra loro da legami sociali di diversa intensità. Tali legami possono andare dalla conoscenza casuale, ai rapporti di lavoro, ai vincoli familiari. Le reti sociali possono essere utilizzate come base per studi sociologici, antropologici ed etologici. Attraverso l'analisi delle reti sociali (*Social Network Analysis* o SNA), si possono acquisire elementi estremamente utili alla descrizione delle relazioni tra individui, organizzazioni e comunità di varie dimensioni. L'analisi delle reti sociali può essere, di conseguenza, utilizzata per indagare il rapporto tra la struttura della rete e gli elementi che compongono quest'ultima, nonché per una analisi interpretativa dei tipi di rapporti funzionali che intercorrono tra gruppi, organizzazioni, istituzioni.

La messa in rete (*networking*) degli attori individuali e delle organizzazioni, che a diverso titolo (pubblico e privato) operano in un contesto territoriale (ad es. bacino, sottobacino idrografico), ha lo scopo di contribuire a potenziare la circolazione delle informazioni e di favorire la creazione delle sinergie funzionali a un pieno e efficiente utilizzo delle risorse disponibili. È bene precisare che, l'obiettivo di questa attività non è solo quello di creare una rete governata, cioè una organizzazione e gestione unitaria delle relazioni esistenti (ad es. creando una super associazione delle associazioni), ma soprattutto quello di favorire il consolidamento e la diffusione di prassi collaborative/cooperative (e quindi delle trame) tra gli attori rilevanti del territorio (*International for Social Network Analysis* - ISNA).

L'utilizzo dell'analisi delle reti sociali costituisce un passaggio centrale in questo percorso poiché vi contribuisce nelle seguenti modalità:

- Permette, attraverso un'indagine propedeutica, di fornire indicazioni utili all'avvio del processo partecipativo vero e proprio, fornendo informazioni sui soggetti più rilevanti all'interno delle reti relazionali:
 - attraverso l'indagine, può essere ricostruito il quadro delle attività svolte dai diversi soggetti individuati, in modo da evidenziare le potenzialità di sviluppo delle reti relazionali. A questo fine, può essere associato l'utilizzo dello "snowball sampling" (campionamento a "palla di neve").

- Permette di mappare il reticolo delle collaborazioni già esistenti sul territorio, offrendo indicazioni sulla potenzialità delle reti:
 - permette di usufruire di indicazioni essenziali per una efficace messa in atto del *networking* poiché rende possibile l'impiego della rete esistente, valorizzando, al contempo, quanto già fatto, con un ritorno in termini di credibilità presso gli attori che si intende coinvolgere;
 - permette di evidenziare il carattere strategico dei diversi attori all'interno del quadro complessivo delle relazioni esistenti e di individuare gli attori centrali rispetto al reticolo preesistente all'azione di *networking*, dando la possibilità di identificare gli attori su cui è opportuno agire per consolidare la struttura di rete;
 - permette di evidenziare i soggetti che rimangono marginali rispetto alla trama di relazioni, ma che, se ritenuti utili potrebbero essere recuperati.

Di solito, vi sono tre principali strategie di raccolta informazioni che vengono utilizzate¹⁷ per l'analisi delle reti:

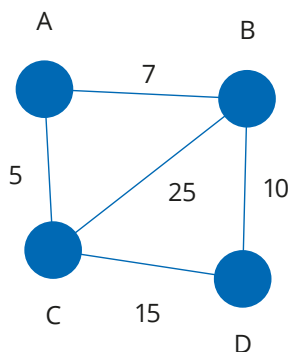
1. Osservazione diretta.
 - Teoricamente utile, permettendo una acquisizione diretta delle interazioni;
 - solitamente, adattabile solo allo studio delle relazioni in piccoli gruppi (in contraddizione con uno dei principali fini della analisi di vasti reticoli sociali).
2. Archivi o banche dati.
 - Fondamentale che la banca dati rispetti i criteri di esaustività del dato ricercato; raramente una banca dati può costituire una fonte esauriente di un complesso intreccio di relazioni.
3. Intervista.
 - Tecnica tra le più utilizzate dagli analisti dei reticoli: stesso genere di quesiti utilizzati nell'indagine sociometrica. Il percorso di analisi tramite interviste si può articolare nelle seguenti fasi:
 - indagine svolta attraverso interviste mirate agli attori chiave;
 - rielaborazione delle indicazioni emerse dall'indagine finalizzata alla analisi dei portatori d'interesse (*stakeholder analysis*) e analisi delle reti (*network analysis*);
 - valutazione delle reti.

I dati ottenuti vengono elaborati al fine di evidenziare vertici, connessioni, frequenza e intensità delle connessioni. La restituzione può avvenire in forma statistica, tabellare, matriciale o sotto forma di grafo (Fig. 15) che può essere elaborato attraverso l'utilizzo di strumenti informatici (diversi di essi sono *open source*).

Approfondimenti

Esempio di intervista finalizzata alla analisi delle reti in un Contratto di Fiume

- 1) Denominazione e breve descrizione dell'attività svolta dalla propria struttura (ente, organizzazione, associazione...)
- 2) Nella vostra attività, collaborate abitualmente con altri soggetti a iniziative specifiche destinate a uno dei temi affrontati dal Contratto di Fiume? Con chi? Su quali temi? Quante volte in un anno?
- 3) Avete mai pianificato iniziative comuni? Avete mai pensato a iniziative sinergiche? Con Chi?
- 4) Avete scambi continuativi di informazioni con altri soggetti/organizzazioni che operano nel vostro stesso settore sui temi affrontati dal Contratto di Fiume? Con chi? Su quali temi?
- 5) Pensate che sarebbe auspicabile avviare nuove collaborazioni o rinforzare le esistenti? Con chi? Su quali temi?
- 6) Potreste segnalare altri soggetti che sarebbe opportuno coinvolgere per raggiungere le finalità del Contratto di Fiume?



Vertice dati	Vertice dati	Peso (n. scambi/anno)
Soggetto A	Soggetto B	7
Soggetto B	Soggetto C	25
Soggetto C	Soggetto D	15
Soggetto D	Soggetto D	10

Fig. 15. Esempio di grafo e tabella di restituzione dati in una analisi delle reti. Valutazione delle collaborazioni, frequenza dei rapporti tra soggetti/organizzazioni (elaborato da G. Cheliotis, 2010).

Analisi delle reti sociali: vantaggi e criticità

L'analisi delle reti permette sia un'analisi visiva che numerica delle relazioni tra i soggetti di un gruppo, formale o informale. Consente di indagare:

- la posizione di un determinato soggetto (ente, organizzazione, ecc.) all'interno del reticolo di relazioni del gruppo per evidenziare, ad esempio, la sua influenza, potere o marginalità, rispetto a tale gruppo;
- le proprietà strutturali della rete, (quali, ad esempio, il diametro e la densità), fornendo informazioni circa la funzionalità della struttura del gruppo rispetto a determinate necessità che i suoi membri manifestano.

In generale, attraverso l'analisi delle reti si può migliorare la capacità di alcuni soggetti (enti, organizzazioni) di incidere positivamente sulle dinamiche locali e migliorare relazioni e politiche sul territorio.

Tra i principali **vantaggi** dell'utilizzo di questa analisi si segnalano:

- l'aumento della quantità e la qualità delle informazioni a disposizione di ognuno (condivisione delle conoscenze);
- l'aumento della capacità di alcuni di essi nel relazionarsi con il territorio (nei flussi di comunicazione sia in entrata che in uscita);
- la creazione delle sinergie che permettano di svolgere in modo più efficiente le attività già realizzate da alcuni di essi (specializzazione e razionalizzazione delle funzioni);
- la creazione di nuove opportunità per valorizzare le potenzialità di alcuni di essi (integrazione delle risorse);
- il raggiungimento di una "massa critica" per svolgere alcune attività (condivisione delle risorse).

Si tratta inoltre di un metodo duttile e particolarmente efficace per la valutazione delle relazioni tra enti.

Tra le principali **criticità**, si segnalano che:

- le regole di inclusione, solitamente sono molto stringenti;
- la presenza di soggetti isolati o quasi isolati, che non usufruiscono di una ampia rete relazionale, è scarsamente considerata;
- una buona restituzione dei dati richiede l'utilizzo di *software* che necessitano di specifiche competenze.

TECNICHE ESEMPLIFICATIVE DI PARTECIPAZIONE

Per la costruzione di un percorso partecipato in una comunità (o per dar vita ad una comunità) è opportuno dotarsi di strumenti e conoscenze specifiche sui processi partecipativi ed è utile mettere a disposizione degli attori locali più percorsi di lavoro, selezionati dall'ampia gamma di metodologie e tecniche di progettazione partecipata esistenti, adattandole se necessario alle specifiche esigenze del contesto locale.

Le tecniche riportate di seguito sono una parte di quelle potenzialmente utilizzabili in un processo partecipativo e possono dimostrarsi particolarmente utili quando si vuole contribuire a raggiungere gli obiettivi di un Contratto di Fiume.

1 Appreciative inquiry

L'*appreciative inquiry* (B.J. Mohr et al. 2000) è un approccio alla costruzione di percorsi di progettazione partecipata che segue una impostazione radicalmente diversa da quelle tradizionali¹⁸. In particolare, l'*appreciative inquiry* si fonda sulla prospettiva di “guardare al bicchiere mezzo pieno, non a quello mezzo vuoto”. Un esempio può forse chiarire il funzionamento di tale approccio. Immaginiamo di voler intervenire con un progetto in un villaggio del terzo mondo per ridurre il tasso di mortalità infantile, che per un qualche motivo in quel luogo è superiore alla media del paese in cui si trova.

L'approccio classico prevede che a chi è preposto a sviluppare il progetto si chieda anzitutto quali sono le cause che provocano un tasso di mortalità così elevato, per poi definire gli obiettivi degli interventi, le strategie e le azioni funzionali a realizzarle attraverso il seguente percorso logico: problemi -> obiettivi -> strategie -> azioni. L'*appreciative inquiry* imposta il processo in modo diverso. Benché nel villaggio il tasso di mortalità infantile sia molto elevato, ci sarà qualcuno che pur in un contesto così difficile riesce a tirar su i propri figli. Per sviluppare un intervento occorre pertanto capire quali elementi consentono il successo di queste famiglie e costruire il proprio progetto a partire dall'analisi di questi fattori di successo.

Il percorso partecipato secondo questo approccio si sviluppa in quattro fasi specifiche: *discovery* -> *dream* -> *design* -> *destiny*. Nella fase di *discovery* (scoperta) le persone sono impegnate, normalmente attraverso un'indagine sul campo, ad apprezzare ciò che di buono e positivo c'è nel territorio su cui si sta lavorando. Con il *dream* (sogno), i partecipanti sono chiamati a sognare ciò che intendono realizzare a partire dagli aspetti positivi identificati. Con il *design* (progetto) essi progettano ciò che vogliono realizzare e con il *destiny* (realizzo) si programmano le azioni funzionali ad implementare il tutto. Attraverso queste quattro fasi, dunque, le comunità locali partecipano alla costruzione e allo sviluppo di un progetto attraverso l'apprendimento reciproco e la definizione condivisa di obiettivi e risultati da realizzare.

Appreciative inquiry: vantaggi e criticità

L'*appreciative inquiry* è un ottimo strumento per esplorare le qualità positive di un territorio, potenziare i suoi punti di forza e i suoi elementi identitari ed attorno ad essi dare vita a delle comunità.

Tra i principali **vantaggi** dell'utilizzo dell'*appreciative inquiry* vi è la capacità dimostrata di mobilitare gli attori locali e creare aspettative positive rispetto ad un cambiamento. È molto inclusiva, perché lavorando prevalentemente su ciò che funziona in un sistema, evita il pericolo che, ragionando sui problemi si finisca per parlare esclusivamente di chi abbia la responsabilità di averli causati.

Tra le **criticità** si segnala che questa metodologia, per essere efficace, ha bisogno di una attività piuttosto lunga e complessa, di preparazione che prevede di selezionare accuratamente e coinvolgere attivamente gli attori locali, che dovranno diventare i veri attori del cambiamento.

¹⁸ Un esempio di coinvolgimento attivo delle comunità locali attraverso l'*appreciative inquiry* si trova sul sito imaginechicago.org.

2 Passeggiate esplorative

La passeggiata esplorativa (più nota come di quartiere, visto che lo strumento è stato applicato soprattutto in ambito urbano) è uno strumento di grande importanza nell'ambito di processi attivati sul territorio di tipo partecipativo. L'idea portante di questa metodologia è quella di lavorare per valorizzare e dare visibilità alle competenze degli attori locali a partire dalla loro visione del territorio in cui vivono e lavorano abitualmente. Nei fatti si tratta di organizzare dei sopralluoghi, in cui i diversi attori abbiano la possibilità di trasmettere agli altri soggetti coinvolti le loro conoscenze, esperienze e visioni, ad esempio, come essi vivono il fiume e il territorio in cui scorre, quali sono le cose che loro apprezzano del fiume, quali quelle che vorrebbero veder cambiare, quali sono i problemi più importanti, a loro modo di vedere e come si potrebbero risolvere. In questo sopralluogo partecipato vengono coinvolti sia coloro che quotidianamente abitano il contesto territoriale in esame, sia i professionisti e amministratori che operano su di esso, permettendo di creare una stretta relazione tra le reciproche competenze.

3 Future search conference

La *future search conference* ha un funzionamento semplice e consente in tempi brevi (due giorni di lavoro) di portare un gruppo medio/grande (composto anche da più di 100 persone) ad affrontare temi complessi e definire delle strategie di intervento sul territorio.

Una *future search conference* è costruita su 4 diverse fasi di lavoro. La prima serve ad esplorare la storia informale di un luogo e di un territorio, attraverso una ricostruzione corale dei momenti che hanno segnato la vita in quei luoghi. In questo modo, gli attori hanno la possibilità di confrontarsi su ciò che ritengono importante e sugli aspetti costitutivi di una loro possibile identità comune. Nel caso di un Contratto di Fiume potrebbero essere eventi come una piena, la costruzione di un'opera infrastrutturale o la messa a punto di interventi di difesa idraulica.

La seconda serve ad esplorare il presente e gli elementi che nel definire una strategia di sviluppo locale vanno tenuti assolutamente in conto. Nel caso di un Contratto di Fiume potrebbe trattarsi del cambiamento climatico, del progressivo invecchiamento della popolazione, della maggiore attenzione all'ambiente o del crescente numero di persone che contribuiscono attivamente alla pulizia del fiume.

Passeggiate esplorative: vantaggi e criticità

Durante la passeggiata i partecipanti si scambiano osservazioni, problemi, idee, ricordi, speranze, creando un flusso di informazioni continuo, ricco di spunti e confronti. Aumenta, così, la conoscenza del fiume e di quel che rappresenta per un territorio ed aiuta a far emergere una serie di elementi comuni, reali o potenziali, attorno ai quali ci si può riconoscere come comunità.

Tra i **vantaggi** della passeggiata esplorativa, vi è la possibilità di collegarla alla costruzione di una mappa condivisa del territorio, che faccia emergere chiaramente ciò che i diversi attori pensano del fiume e dei progetti che si potrebbero sviluppare.

Tra le **criticità** si evidenzia come, per la riuscita dell'iniziativa, l'organizzazione della passeggiata debba essere seguita e preparata con grande cura, facendo attenzione a coinvolgere tutti gli attori più rilevanti (esperti locali), oltre ai soggetti che sono chiamati a sviluppare le soluzioni tecniche più utili al Contratto di Fiume.

Future search conference: vantaggi e criticità

La *future search conference* è stata sviluppata a partire dalla fine degli anni '80, grazie al lavoro di Sandra Janoff e Marvin Weisbord. Questa metodologia consente di portare un gruppo medio/grande di persone ad affrontare questioni anche estremamente complesse: ciò perché, immaginando e desiderando tutti insieme la realizzazione di uno scenario futuro condiviso, i partecipanti tendono a valorizzare ciò che li accomuna, che condividono e che considerano più desiderabile.

Tra i **vantaggi** dell'utilizzo della *future search conference* vi è la possibilità, in un tempo relativamente breve (2 giorni di lavoro), di raggiungere una visione condivisa del futuro e di discutere una serie di azioni prioritarie per raggiungerlo.

Tra le **criticità** è bene considerare che organizzare un laboratorio con questa tecnica non è banale: serve avere la disponibilità dei partecipanti per due intere giornate di lavoro ed avere la capacità di coinvolgere, attraverso la facilitazione, tutti gli attori rilevanti.

Nella terza fase dei lavori i partecipanti sono chiamati a sviluppare una visione futura condivisa della situazione che stanno discutendo – ad esempio, ad immaginare il futuro desiderabile da sviluppare intorno al fiume, dettagliandolo nei diversi aspetti, fino ad elaborare una visione comune condivisa. La quarta fase è quella in cui si progettano le azioni per costruire quel futuro desiderabile.

4 European Awareness Scenario Workshop - EASW®

Lavorare per scenari consente di elaborare visioni condivise sulla possibile evoluzione di un determinato contesto al verificarsi di specifiche condizioni. Un EASW® serve a stimolare la partecipazione dei diversi portatori d'interesse verso traguardi comuni, facilitando lo scambio di informazioni, la discussione sui temi ritenuti più significativi per il futuro di una comunità, l'identificazione e pianificazione di soluzioni concrete ai problemi esistenti.

Un EASW® consiste in un incontro che può durare da mezza giornata a due giorni e al quale partecipano circa 25-40 persone appartenenti a 4 gruppi sociali differenti, detti “gruppi di ruolo”: residenti, esperti di tecnologia, amministratori pubblici, rappresentanti del settore privato.

Tutti i partecipanti sono considerati esperti, in quanto, operando a livello locale, essi:

- conoscono le opportunità di cambiamento e i loro limiti;
- possono promuovere il cambiamento modificando i propri modelli comportamentali.

Durante un EASW® si realizzano due attività principali (fasi di lavoro): lo sviluppo di visioni e la proposta (lancio) di idee. Nello sviluppo di visioni i partecipanti, dopo una breve sessione introduttiva, durante la quale si descrive la situazione di partenza del contesto esaminato, lavorano divisi in gruppi di ruolo. In questa fase sono invitati a proiettarsi nel futuro per immaginare come si potrebbero affrontare e risolvere i problemi del territorio in cui vivono e lavorano elaborando una visione comune. Nella seconda fase dedicata alla proposta di idee, i partecipanti sono chiamati a lavorare per gruppi tematici. I gruppi vengono formati in funzione dei temi in discussione (ad es. qualità dell'acqua, rischio idraulico, ecc.). Ciascun gruppo, pur rappresentando al suo interno diversi interessi si impegnerà a proporre idee condivise su come realizzare la visione comune. In questa fase, la discussione sarà guidata, in modo da consentire a ciascuno di formulare idee concrete e fattibili che spieghino come si può intervenire: attraverso quali azioni e misure e chi potrà assumersi la responsabilità della loro attuazione.

Laboratori EASW®: vantaggi e criticità

La metodologia di partecipazione EASW® è stata sviluppata dal *Danish Board of Technology* a partire dai primi anni novanta per facilitare il trasferimento dell'innovazione e creare accordo tra gruppi diversi di portatori di interesse. Nel 1994 la metodologia è stata adottata dalla Commissione Europea (CE) e ufficialmente diffusa nell'ambito del programma *Innovation* e applicata in tutta Europa. La CE ha registrato il marchio EASW® per proteggerlo da eventuali utilizzi impropri (una sorta di copyright) e ha creato una rete di esperti europei, i “*National Monitor*”. Tra i **vantaggi** una struttura metodologica molto ben definita che consente di giungere a risultati considerevoli in tempi relativamente brevi. Tra le **criticità** non vanno trascurati: la corretta definizione degli obiettivi e dei risultati che ci si propone di ottenere; la rappresentatività dei partecipanti rispetto al contesto in cui operano. L'EASW® richiede preferibilmente una facilitazione e uno staff competenti. L'insieme di questi aspetti può avere un ruolo rilevante ai fini del successo o meno dell'iniziativa.

5 SWOT Partecipata

L'analisi SWOT partecipata si esplica nell'approfondimento dei punti di forza (*Strengths*), punti di debolezza (*Weaknesses*), opportunità (*Opportunities*) e minacce (*Threats*), che interessano un contesto o un settore. I punti di forza rappresentano quelle condizioni interne che possono favorire il raggiungimento degli obiettivi; i punti di debolezza rappresentano sempre condizioni interne al contesto che possono al contrario ostacolare, ritardare, un processo o comunque costituire un problema per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile della comunità; le opportunità costituiscono occasioni esterne al contesto, che possono condizionarlo in maniera positiva (ad es. risorse finanziarie di programmi nazionali o europei, un provvedimento legislativo, ecc.); le minacce rappresentano al pari delle opportunità dei fattori esterni che però sono in grado di condizionare negativamente il contesto (ad es. la cessazione di un finanziamento, il declino di interesse degli enti regionali o nazionali per lo sviluppo di quel contesto, ecc.).

Attraverso l'utilizzo della metodologia all'interno di laboratori partecipati è possibile evidenziare i punti di forza e di debolezza di un ambito tematico, per far emergere quelli che vengono ritenuti capaci di favorire, o anche ostacolare e ritardare, il perseguimento di determinati obiettivi.

6 Open Space Technology - OST

La metodologia *Open Space Technology*, consente di organizzare gruppi di lavoro per un numero di partecipanti che può variare da 5 a 2000. La durata di questi incontri dipende dal tipo di risultati che si vogliono ottenere e dal livello di approfondimento che i partecipanti decidono di raggiungere: di solito può durare da uno a tre giorni.

Il programma non è predefinito, i partecipanti non sono, quindi, chiamati a rispondere a una struttura troppo rigida, ma ci si limita a fornire loro la procedura e le condizioni base affinché i temi proposti possano essere discussi in piena autonomia. Passaggi basilari di un *OST* sono l'introduzione, la definizione del programma, l'apertura dello spazio di discussione e le conclusioni. L'insieme di questi passaggi è sufficiente per gestire un *OST* (H. Owen, 2008).

Per preparare un *OST* basta seguire poche regole: scegliere un tema di discussione chiaro e realmente sentito dai partecipanti; mettere insieme un gruppo di persone interessate e pronte a impegnarsi; avere a disposizione uno spazio adeguato e un facilitatore in grado di illustrare e gestire le attività.

SWOT Partecipata: vantaggi e criticità

Lo scopo dell'analisi SWOT partecipata è quello di supportare le scelte da adottare in un determinato contesto fornendo nuovi elementi di conoscenza. Nata inizialmente nell'ambito della definizione delle strategie aziendali, si è estesa progressivamente agli ambiti d'intervento pubblico e successivamente alla definizione di piani e programmi territoriali. Attualmente è una delle metodologie più utilizzate per le valutazioni e le analisi territoriali.

Tra i **vantaggi** vi è la possibilità di far emergere e anticipare gli sviluppi, che a partire dall'analisi di ciò che è oggi, potrebbero avere ripercussioni sull'assetto futuro del territorio. Tra le **criticità** si segnala, la necessità di organizzare un lavoro di preparazione piuttosto lungo e impegnativo, al fine di mettere a disposizione della partecipazione, informazioni sul contesto territoriale e indicatori adeguati.

Open Space Technology – OST: vantaggi e criticità

Harrison Owen, pioniere dell'*Open Space Technology*, ha notato nel corso della sua esperienza di organizzatore di conferenze come le persone si confrontano con molto più entusiasmo durante i *coffee break* che non nelle fasi di lavoro. È giunto quindi a considerare l'ipotesi di strutturare un'intera conferenza in modo che i partecipanti si sentano liberi di proporre gli argomenti e di discuterli solo se realmente interessati ad essi.

Tra i **vantaggi** vi è la capacità di focalizzare gli argomenti, creare efficaci collegamenti, rafforzare la visibilità e la sostenibilità di ciò che sta accadendo all'interno di una comunità: progettazione e azione, apprendimento e saper fare, vivo interesse e responsabilità, partecipazione e *performance*.

Tra le **criticità** non va tralasciata la cura di alcune precondizioni: essere certi che la situazione di partenza e quanto si intende affrontare tramite l'*OST* sia chiaro a tutti i partecipanti; prestare attenzione allo spazio, che deve essere scelto con cura in base alle attività che si dovranno svolgere; assicurarsi che i partecipanti siano realmente coinvolti rispetto al tema proposto.

Il metodo di lavoro è libero, ma orientato da Quattro Principi e una Legge:

1. chiunque venga è la persona giusta;
2. qualsiasi cosa accada è l'unica che poteva accadere;
3. in qualsiasi momento cominci, è il momento giusto;
4. quando è finita, è finita.

La Legge è quella dei “due piedi”. Ogni partecipante può decidere di spostarsi e di partecipare a suo piacimento alle attività che trova più interessanti o alle quali sente di poter dare il maggior contributo. Al termine delle attività i partecipanti riassumono il lavoro svolto, le proposte e i progetti individuati dal gruppo, in un *instant report*. Dopo un *Open Space* tutti i risultati possono essere messi a disposizione della comunità locale nel giro di pochi giorni, in modo che chiunque possa venirne a conoscenza e contribuire alla loro implementazione.

7 World Cafè

Il *World Cafè* è un metodo semplice da applicare che consente di dare vita a gruppi di discussione vivaci e costruttivi su questioni d'interesse di una comunità locale. Facilita l'esposizione delle diverse posizioni e la capacità di pensare insieme dei partecipanti, creando un clima informale. Il metodo parte dal principio che le persone discutano più serenamente e costruttivamente tra di loro “davanti a una tazza di caffè” che durante le classiche riunioni strutturate. Ad un *World Cafè* possono partecipare da 12 a 2000 persone, la durata varia in genere da alcune ore a un'intera giornata (il tempo medio è di circa 4 ore). Il luogo nel quale si svolgono le attività è importante e prevede l'allestimento di tavoli intorno ai quali si siederanno da 4 a 6 partecipanti.

Pur avvalendosi di un clima informale per progettare un *World Cafè* è bene seguire alcuni principi guida: chiarire il contesto, creare un ambiente di lavoro ospitale, formulare domande importanti, incoraggiare il contributo di tutti, collegare i diversi punti di vista, ascoltare e cogliere intuizioni e riflessioni profonde, raccogliere e condividere i risultati.

Per avviare la discussione oltre a individuare il tema in modo chiaro è importante come sono poste le domande che guideranno la discussione. Le domande dovranno preferibilmente essere aperte, in modo da stimolare la creatività dei partecipanti e migliorare l'interazione e la diffusione delle informazioni.

Le regole di funzionamento sono semplici e lasciano comunque la possibilità a adattamenti e innovazioni. Nel corso delle attività, i partecipanti sono divisi in gruppi di discussione determinati in base ai temi proposti. Il *World Cafè* viene avviato da un coordinatore che in sessione plenaria ha il compito di lanciare le domande, di spiegare le regole del gioco e presentare i referenti che prenderanno parte ai gruppi di discussione. Ogni gruppo può variare la sua composizione secondo tre *round* di discussione, scanditi da intervalli temporali (di solito 30 minuti), facendo in modo che al termine di ogni *round* resti solo il referente, mentre i partecipanti si sposteranno negli altri gruppi.

World Cafè: vantaggi e criticità

Questa tecnica è nata nel 1995 e si è andata diffondendo, nei processi di ricerca, di sviluppo territoriale, di pianificazione strategica partecipata anche all'interno di più ampie progettualità. Ha dimostrato grandi capacità di generare informazioni utili, condivisioni e relazioni partendo dal principio dello sviluppo incrociato delle idee, *cross pollination* (*The World Cafè Community Foundation*). Il *World Cafè* è un metodo semplice attraverso il quale è possibile creare un clima informale per dar vita a conversazioni costruttive su questioni di interesse delle comunità locali.

Tra i **vantaggi** vi è la possibilità di costruire nuove relazioni tra i partecipanti in poche ore di lavoro, generare informazioni e conoscenze, proporre soluzioni creative. Tra le **criticità** non va tralasciata la cura dell'organizzazione a partire dal luogo scelto per le attività, l'attenzione ai temi e alle domande attraverso cui si avvia la discussione nei gruppi.

Il referente accoglie i nuovi partecipanti illustrando brevemente i risultati della discussione precedente. Al termine dei tre *round* i diversi referenti illustrano in una sessione plenaria i risultati raggiunti. All'interno dei gruppi la discussione è libera e può essere supportata da disegni, appunti, utilizzo di *post-it* in modo da lasciare traccia di quanto condiviso.

8 Costruzione di mappe di comunità

La costruzione di una mappa di comunità, attraverso la gestione di incontri allargati tra attori locali, può essere un utile strumento per promuovere, all'interno di un territorio, un'analisi condivisa delle risorse a disposizione e delle strategie che è possibile mettere in campo per realizzarle. Con essa gli attori costruiscono una rappresentazione del patrimonio di risorse storiche, naturali, sociali, del paesaggio, dei saperi tradizionali, ma anche delle opportunità e delle risorse innovative che insistono su un territorio. La sua costruzione diventa un'occasione per riflettere sulla propria identità passata e futura, per rappresentare le relazioni esistenti e per costruirne di nuove tra gli attori che vivono e lavorano in una comunità.

La mappa può prendere la forma di una carta geografica, ma anche di una mappa mentale, una combinazione delle due cose o un qualsiasi strumento sia utile a rendere intellegibile alla comunità le proprie risorse. La mappa può essere di conseguenza costruita anche con l'utilizzo di carte geo-referenziate, sulle quali apporre commenti, integrazioni e segnalazioni sui punti di forza e di debolezza del territorio indagato.

Mappe di comunità: vantaggi e criticità

Costruire una mappa di comunità significa soprattutto mobilitare gli attori di un territorio nella scoperta delle risorse naturali, culturali, sociali, umane, organizzative di cui dispongono. La mappa di per sé è un pretesto. È una fotografia della situazione attuale del territorio e come tale può sempre essere migliorata. Quel che conta non è il prodotto finale, ma il processo che occorre attivare per costruirla.

Tra i **vantaggi** del costruire una mappa di comunità, vi è la possibilità di promuovere un nuovo attivismo ed una maggior consapevolezza degli attori di un territorio. Se questo è il principale vantaggio, è anche una potenziale **criticità**, poiché può essere anche ciò che ne rende complesso l'utilizzo.

Se non si raggiunge il coinvolgimento di soggetti rilevanti e portatori di conoscenze, l'uso delle mappe diviene di fatto poco rappresentativo.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

PUBBLICAZIONI

- I. Acocella, *L'uso dei focus groups nella ricerca sociale: vantaggi e svantaggi*, in "Quaderni di sociologia", Volume XLIX, n. 37, pp. 63-81 2005.
- P. Angelini (a cura di), *I Contratti di Fiume in Italia (e oltreconfine), Il X Tavolo Nazionale dei Contratti di Fiume e il contributo del Ministero dell'Ambiente alla diffusione e all'internazionalizzazione dei Contratti di Fiume*, Delegazione Italiana in Convenzione Alpi, Permanent Secretariat of the Alpine Convention, Innsbruck 2017 disponibile on-line https://www.minambiente.it/sites/default/files/archivio/allegati/convenzionealpi/rapporto_Convenzione_Alpi_novembre2017.pdf
- Agenzia Europea dell'Ambiente (AEA), *Introduzione sugli scenari ambientali*, Copenhagen, 2009.
- B. Arru, *La responsabilità sociale: Evoluzioni, attori, comunicazione, rendicontazione e misurazione*, Franco Angeli, Milano 2017.
- A Scuola di OpenCoesione (ASOC), *La ricerca sul campo: i principali metodi di raccolta di dati primari*, 2016 disponibile on-line <http://www.ascuoladiopencoesione.it/it/didattica/1920/lezione-2/dati-primari>
- F. Baltar, *Social research 2.0: virtual snowball sampling method using Facebook*, Emerald Group Publishing Limited 2012.
- M. Bastiani (a cura di), *Contratti di Fiume. Pianificazione strategica e partecipata dei bacini idrografici. Approcci, esperienze, casi studio*, Dario Flaccovio Editore, Palermo 2011.
- M. Bastiani, *I Contratti di Fiume per una gestione integrata e partecipata dei bacini/sottobacini fluviali italiani*, ENEA, Roma, Energia, ambiente e innovazione n° 2/2016, disponibile on-line: <https://www.enea.it/it/seguici/pubblicazioni/pdf-eai/n-2-aprile-giugno-2016/eai-2-2016.pdf>
- G. Bateson, *Verso un'ecologia della mente*, Ed. Adelphi, Milano 2000.
- C. Bezzi, M. Palumbo, *Questionario e dintorni*, Arnaud-Gramma, Firenze 1995.
- C. Bezzi, *Fare ricerca con i gruppi. Guida all'utilizzo di Focus group, Brainstorming, Delphi e altre tecniche* Franco Angeli, Milano 2014.
- L. Bobbio, G. Pomatto, *Il coinvolgimento dei cittadini nelle scelte pubbliche*, Meridiana : rivista di storia e scienze sociali. N. 58, 2007, disponibile on-line: <http://partecipazione.formez.it/sites/all/files/Il%20coinvolgimento%20dei%20cittadini%20nelle%20scelte%20pubbliche.pdf>
- L. Bobbio, P. Saroglia, *Lungo il fiume delle politiche contrattualizzate. Dall'esperienza francese al caso piemontese*, Laboratorio di Politiche-Corep, Torino, 2008.
- M. Bonaiuto, *La psicologia ambientale in Italia: evoluzione storica e prospettive di sviluppo*, Giornale italiano di psicologia, Fascicolo 1, marzo 2017, Società editrice il Mulino, Bologna, disponibile on-line: <http://masterpsicologiaarchitettura.unipd.it/sites/default/files/Bonaiuto%20%282017%29%20GIP.pdf>
- C. Bordoni, *Davanti allo spettacolo della Fine*, in Il Fatto Quotidiano 18 dicembre 2012.
- G. Borrelli, *La sociologia dell'ambiente tra analisi dei conflitti e studio delle realtà locali*, Appunti di Economia Dell'innovazione, Sapienza Università di Roma, Roma 2010, disponibile on-line: <https://www.doccity.com/it/la-sociologia-dell-ambiente-tra-analisi-dei-conflitti-e-studio-delle-realta-locali/5370/>

- G. Borrelli, *Stampa e cambiamento climatico: Un confronto internazionale*, ENEA/RT/AMB/96/13
- Bliss W. Browne, *Imagine Chicago: a methodology for cultivating community*, 09 September 2004, John Wiley & Sons, Ltd
- G. Cheliotis, *Social Network Analysis (SNA) including a tutorial on concepts and methods*, 2010.
- G. Ciofalo (a cura di), *Principi di Social Network Analysis*, CORIS Dipartimento Comunicazione e Ricerca Sociale - Sapienza Università di Roma, a.a. 2018/2019, disponibile on-line: <https://www.coris.uniroma1.it/sites/default/files/PRINCIPI%20DI%20SOCIAL%20NETWORK%20ANALYSIS%202018-2019.pdf>
- M. Colombo, *Il gruppo come strumento di ricerca sociale: dalla comunità al focus group*, «Studi di Sociologia», 35, 2, aprile-giugno 1997.
- S. Corrao, *Il focus group una tecnica di rilevazione da ri-scoprire*, in “Sociologia e Ricerca Sociale”, XX, 60, 1999.
- B. R. Devkota, *Snowball sampling*, disponibile on line: <https://www.mathstopia.net/sampling/snowball-sampling>
- European Commission, *Project Cycle Management Guidelines*, 2004, disponibile on-line: https://ec.europa.eu/europeaid/infopoint/publications/europeaid/documents/49a_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf
- F. Fernandez, A. Labatut, T. Rojo, *EASW® tool for participatory process evaluation and User's guide*, Ed. Santander 2004.
- A. Fidanza, *Il Coinvolgimento dei portatori d'Interesse del settore dei beni culturali attraverso i focus group*, ENEA Roma 2017.
- E. R. Freeman , G. Rusconi , M. Dorigatti, *Teoria degli stakeholder*. Franco Angeli Milano 2007.
- R. Cocci Grifoni, R. D'Onofrio, M. Sargolini, *Use of Decision-Support Systems in Defining Scenarios for Sustainable, Shared Urban Development*, in *Quality of Life in Urban Landscapes*, Springer International Publishing AG, 2018.
- S. Keeney, F. Hasson, H.P. McKenna, *A critical review of the Delphi technique as a research methodology for nursing*, *International Journal of Nursing Studies* 38, 195-200, 2001.
- M. C. Lavazza, *Mappare gli stakeholder*, disponibile on-line: https://medium.com/@mc_lavazza/mappare-gli-stakeholder-51e1f175417b
- P. Le Galès *Étudier les politiques. Les politiques locales et la recomposition de l'action publique*, in Didier Renard, Jacques Caillousse et Denys De Béchillon (dir.), *L'analyse des politiques publiques aux prises avec le droit*, coll. Droit et société, Paris, L.G.D.J., 2000.
- Istituto Nazionale di Statistica - ISTAT, *Manuale di tecniche d'indagine*, Roma 1989, disponibile on-line <https://ebiblio.istat.it/SebinaOpac/resource/manuale-di-tecniche-di-indagine/IST0009944?tabDoc=tabcontiene>
- ISPRA, *Focus su Acque e ambiente urbano. Qualità dell'ambiente urbano*. Stato dell'Ambiente 46/13, IX Rapporto Edizione 2013.
- A. Khakee, *Assessing institutional capital building in a local Agenda 21 process in Göteborg*, *Planning Theory&Practice*, vol.3, n.1, April 2002.
- S. Kaner, *Facilitator's guide to participatory decision making* NSP 1998.
- S. Keeney, F. Hasson, H.P. McKenna, *A critical review of the Delphi technique as a research methodology for nursing*, *International Journal of Nursing* Vol. 38, 2001.
- International Network for Social Network Analysis – INSNA: <https://www.insna.org/>

- A. Magnaghi “*I Contratti di Fiume: una lunga marcia verso nuove forme integrate di pianificazione territoriale*”, Notiziario dell’Archivio Osvaldo Piacentini, n. 1, 2008, Reggio Emilia, disponibile on-line: <http://archiviopiacentini.it/uncategorized/i-contratti-di-fiume-una-lunga-marcia-verso-nuove-forme-integrate-di-pianificazione-territoriale-1/>
- F. Marangoni, M. Mirabile, *Generazione di capitale istituzionale locale. L’Agenda 21 nella Provincia di Torino*, in Esperienze di Valutazione Urbana a cura di D. Patassini, Franco Angeli, Milano, 2006.
- MIBAC, *Analisi e Mappatura degli Stakeholder*, Piano Triennale 2016-2018 della Performance, 2016.
- R. Mitchell, B. Agle, D. Wood, *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, the Academy of Management Review, 22 (4) 1997, disponibile on-line: <https://links.jstor.org/sici?sici=0363-7425%28199710%2922%3A4%3C853%3ATATOSI%3E2.0.CO%3B2-0>
- B.J. Mohr, E. Smith, J.M. Watkins, *Appreciative Inquiry and Learning Assessment: An Embedded Evaluation Process in a Transnational Pharmaceutical Company*. OD Practitioner, 32(1) 2000.
- P. Nanz e M. Fritsche, *La partecipazione dei cittadini: un manuale Metodi partecipativi: protagonisti, opportunità e limiti*, Edizione italiana a cura dell’Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, Bologna 2014 disponibile on-line: <https://partecipazione.regione.emilia-romagna.it/tutte-le-pubblicazioni/pubblicazioni/la-partecipazione-dei-cittadini-un-manuale>
- C. Ochoa, February 6, 2017 Netquest.com, disponibile on-line: <https://www.netquest.com/blog/en/snowball-sampling>
- H. Owen, *Breve guida all’uso dell’Open Space Technology*, traduzione e adattamento G. De Luzenberger, Genius Loci Editore, Milano 2008, disponibile on-line: <https://www.loci.it/attachments/article/184/SSF%20Quaderno%20n%202%20OST%20-%20breve%20guida%20A4%20con%20ISBN%20ok.pdf>
- M. Palumbo, E. Garbarino, *Strumenti e strategie della ricerca sociale: dall’interrogazione alla relazione*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- M. Palumbo, *Il processo di valutazione. Decidere, programmare, valutare*, Franco Angeli, Milano, 2001.
- Presidenza del Consiglio dei Ministri, Ministero per la semplificazione e la pubblica amministrazione, *Linee guida sulla consultazione pubblica in Italia - Italia Open Gov*, 2017, disponibile on-line: <http://open.gov.it/wp-content/uploads/2017/03/Linee-guida-consultazione-pubblica-v.-1.1.pdf>
- Provincia di Lucca, *Definizione dei criteri di individuazione degli Stakeholder del processo di Contratto di Laguna, Interreg Marittimo-IT FR Marittime*, Progetto RETRALAGS – Rete Transfrontaliera delle Lagune e degli Stagni, Lucca 2017.
- Regione Emilia Romagna, *Partecipare e decidere insieme è meglio. Una guida per amministratori e tecnici*, Quaderni della Partecipazione 01/09, disponibile on-line: https://partecipazione.regione.emilia-romagna.it/tutte-le-pubblicazioni/pubblicazioni/partecipazione-1/partecipazione_partecipare_decidere1.pdf
- A. Salvini, *L’analisi delle reti sociali. Risorse e meccanismi*. Pisa University Press 2017.
- Servizio per la qualità degli atti normativi, Senato della Repubblica, *Le consultazioni dei cittadini e dei portatori di interesse*, in Esperienze n. 27. Senato della Repubblica marzo 2017, disponibile on-line http://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg18/file/repository/UVI/27_CONSULTAZIONI_PUBBLICHE.pdf
- L. Stagi, *Il focus group come tecnica di valutazione. Pregi, difetti, potenzialità*. in Rassegna Italiana di Valutazione n. 20 ottobre-dicembre 2000.
- M. Stentella, *Le emergenze al tempo dei social network: quando l’allerta viaggia in rete*, Forum PA, 14/11/2011.
- B. Warren-Kretzschmar, C. Von Haaren, *Communicating spatial planning decisions at the landscape and farm level with landscape visualization*, iForest - Biogeosciences and Forestry, Volume 7, Issue 6 – 2014.
- The World Café Community Foundation*, disponibile on-line: <http://www.theworldcafe.com/>

DIRETTIVE EUROPEE E ACCORDI INTERNAZIONALI

Convenzione di Aarhus sull'accesso alle informazioni, la partecipazione del pubblico ai processi decisionali e l'accesso alla giustizia in materia ambientale, 1998, disponibile on-line: <https://www.minambiente.it/pagina/convenzione-di-aarhus-informazione-e-partecipazione>.

Direttiva 2000/60/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2000, che istituisce un quadro per l'azione comunitaria in materia di acque, in GUCE L 327, 22.12.2000, disponibile on-line: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:02000L0060-20141120&from=EN>

DG Ambiente della Commissione Europea, *Attuazione della direttiva 2001/42/CE concernente la valutazione degli effetti di determinati piani e programmi sull'ambiente*, Londra 2002, disponibile on-line: https://ec.europa.eu/environment/archives/eia/pdf/030923_sea_guidance_it.pdf.

European Commission, *Common Implementation Strategy for the Water Framework Directive (2000/60/EC)*, Guidance document n.o 8 Public Participation in relation to the Water Framework Directive, Working Group 2.9 – Public Participation, European Communities, Luxembourg 2003, disponibile on-line: [https://circabc.europa.eu/sd/a/0fc804ff-5fe6-4874-8e0d-de3e47637a63/Guidance%20No%208%20-%20Public%20participation%20\(WG%202.9\).pdf%20b](https://circabc.europa.eu/sd/a/0fc804ff-5fe6-4874-8e0d-de3e47637a63/Guidance%20No%208%20-%20Public%20participation%20(WG%202.9).pdf%20b)

Direttiva 2007/60/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 23 ottobre 2007 relativa alla valutazione e alla gestione dei rischi di alluvioni, disponibile on-line: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32007L0060&from=EN>

Direttiva 92/43/CEE del Consiglio del 21 maggio 1992 relativa alla conservazione degli habitat naturali e seminaturali e della flora e della fauna selvatiche, disponibile on-line: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:1992L0043:20070101:IT:PDF>

Direttiva 2003/35/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 26 maggio 2003 che prevede la partecipazione del pubblico nell'elaborazione di taluni piani e programmi in materia ambientale e modifica le direttive del Consiglio 85/337/CEE e 96/61/CE relativamente alla partecipazione del pubblico e all'accesso alla giustizia, disponibile on-line: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:4a80a6c9-cdb3-4e27-a721-d5df1a0535bc.0008.02/DOC_1&format=PDF

Direttiva 2003/4/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 28 gennaio 2003 sull'accesso del pubblico all'informazione ambientale e che abroga la direttiva 90/313/CEE del Consiglio, disponibile on-line: http://www.registro-asa.it/it/normative/files/DIRETTIVA_2003_4it.pdf

LEGISLAZIONE NAZIONALE, REGIONALE E ALTRI TESTI CITATI

Decreto Legislativo 3 aprile 2006, n. 152 - Articolo 68 bis, rubricato “Contratti di fiume”, nel cosiddetto Codice dell’ambiente a seguito della modifica apportata dalla Legge 28 dicembre 2015, n. 221 (Collegato ambientale).

Legge Regionale della Lombardia 14 marzo 2003 n. 2, avente ad oggetto, *Programmazione Negoziata Regionale*, che individuano (Artt. 2 e 3) tra gli strumenti di Programmazione Regionale, l’*Accordo Quadro di Sviluppo Territoriale – AQST*.

Legge Regionale della Lombardia 12 dicembre 2003 n. 26 (titolo V, capo II), avente ad oggetto, *Disciplina dei servizi locali di interesse economico generale. Norme in materia di gestione dei rifiuti, di energia, di utilizzo del sottosuolo e di risorse idriche*.

D.G.R. Regione Piemonte, 19 settembre 2011, n. 16-2610 *Linee Guida regionali per l’attuazione dei Contratti di Fiume e di Lago*, Bollettino Ufficiale n. 40 del 6 / 10 / 2011.

MATTM, *La Normativa italiana in materia di partecipazione del pubblico al decision-making sull’ambiente*, disponibile on-line: <https://www.minambiente.it/pagina/la-normativa-italiana-materia-di-partecipazione-del-pubblico-al-decision-making-sullambiente>

Tavolo Nazionale dei Contratti di Fiume (gruppo di lavoro), coordinato dal Ministero dell’Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare (MATTM) con il supporto dell’Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale (ISPRA), Documento recante “*Definizione e requisiti qualitativi di base dei Contratti di Fiume*” (12 marzo 2015), acquisito dalla Consulta delle Istituzioni dell’Osservatorio Nazionale dei CdF in occasione della seduta del 18 aprile 2018, disponibile on-line: http://www.a21italy.it/wp-content/uploads/2014/06/CDF_Definizione-e-Requisiti-di-Base.pdf

Competenze e Reti
per l'Integrazione
Ambientale per
il Miglioramento
delle Organizzazioni
della PA

Edizione 2020

